

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘSKÁ

Posouzení strategie rozvíjející se firmy

Evolving Firm Strategy Assessment

Student:

Jakub Míček

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Veronika Gruberová

Ostrava 2010

„Místopřísežně prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracoval samostatně.“

V Ostravě .....

.....

Jakub Míček

1.	ÚVOD.....	1
2.	TEORETICKÁ VÝCHODISKA .....	2
2.1.	<i>Klíčová slova</i> .....	2
2.2.	<i>Použité metody</i> .....	6
2.2.1.	Analýza makrookolí .....	6
2.2.2.	Analýza oborového okolí podniku .....	8
2.2.3.	Analýza vnitřního prostředí podniku.....	10
2.2.4.	SWOT analýza.....	16
3.	ANALYTICKÁ ČÁST.....	19
3.1.	<i>Popis firmy</i> .....	19
3.2.	<i>Analýza makrookolí</i> .....	21
3.2.1.	Politické a legislativní faktory .....	21
3.2.2.	Ekonomické faktory .....	21
3.2.3.	Sociální a demografické faktory.....	23
3.2.4.	Technologické faktory .....	24
3.3.	<i>Analýza oborového okolí podniku</i> .....	26
3.3.1.	Sektor zákazníků .....	26
3.3.2.	Sektor dodavatelů .....	27
3.3.3.	Sektor konkurentů .....	27
3.4.	<i>Analýza vnitřního prostředí podniku</i> .....	28
3.4.1.	Faktory vědeckotechnologického rozvoje.....	28
3.4.2.	Marketingové a distribuční faktory .....	29
3.4.3.	Výrobní faktory .....	29
3.4.4.	Faktory podnikových a pracovních zdrojů .....	29
3.4.5.	Finanční a rozpočtové faktory .....	30

3.5.	<i>SWOT analýza</i> .....	37
3.5.1.	Silné stránky .....	37
3.5.2.	Slabé stránky .....	38
3.5.3.	Příležitosti.....	39
3.5.4.	Ohrožení .....	39
4.	NÁVRHY A OPATŘENÍ .....	41
5.	ZÁVĚR .....	42
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	43
	SEZNAM ZKRATEK	
	SEZNAM OBRÁZKŮ	
	SEZNAM GRAFŮ	
	SEZNAM TABULEK	
	SEZNAM PŘÍLOH	

# 1. Úvod

Začínající podnik musí vzniknout z nějaké představy, nějakého cíle, který se musí správně určit a zvolit správnou strategii svého podnikání. Je nutné, aby podnik podrobně prozkoumal své okolí, ale také své vlastní podnikové prostředí. Cílem této práce tedy je správně určit a prozkoumat faktory vnějšího okolí a vnitřního prostředí společnosti a zjistit tak, zda-li má podnik šanci uspět ve svém podnikání a jestli budou prostředky vložené do něj řádně zhodnoceny.

Předmětem této práce je podnik Ztráty a nálezy s.r.o.. Tento podnik jsem si zvolil, protože se jedná o společnost, kterou se chystám založit se svými přáteli a je tedy v mém zájmu vytvořit analýzu makrookolí, oborového okolí a vnitřního podniku tak, abych zjistil, zda má podnik budoucnost, jakou právní formu je potřeba zvolit a jak rozdělit prostředky vložené do něj.

Nápad, ze kterého vznikly Ztráty a nálezy s.r.o. vzešel z hlavy jednoho z mých nejlepších přátel, když ztratit svou věc a byla pouze malá šance, že se k němu dostane zpátky. Jednalo se o průkaz, na kterém je uvedeno pouze jméno bez jakéhokoli místa výskytu majitele a bylo tedy téměř nemožné jej vrátit. Tak tedy mého přítele udivilo, jak je možné, že na internetu nenajde jediný portál, kde by se mohl podívat, zda-li jeho věc někdo nenašel a nechce mu ji vrátit. S tím tedy přišel za mnou a mě napadlo, že by se na tomto nápadu dalo vydělat. Na jakékoli místo, kde se vyskytují lidé, lze přece dát reklama a za tu reklamu musí někdo zaplatit. Rozhodli jsme se tedy, že vytvoříme internetové stránky, na nichž se každý bude moct podívat, jestli někdo nenašel jeho ztracenou věc a nechce ji vrátit vlastníkov. Zde umístíme reklamní plochy.

Jako vedlejší produkt při vytváření software, který by umožnil efektivně třídit nalezené věci, byl vytvořen skladovací systém, který má neomezené možnosti co se týče aspektů a množství věcí, které je potřeba kategorizovat. Do toho systému bylo přidáno pár funkcí a vznik program na vedení daňové evidence, který bude uveden do prodeje.

## 2. Teoretická východiska

### 2.1. *Klíčová slova*

#### **Podnik**

Pojem podnik lze vyložit několika způsoby a ty závisí na hledisku, ze kterého je tento pojem interpretován. Nejobecněji lze říci, že se jedná o subjekt, který přeměňuje vstupy na výstupy. Obsáhleji se potom mluví o prostředcích, právech, zdrojích a jiných majetkových hodnotách, které jsou využity podnikatelem k provozování podnikatelské činnosti. [13]

Obchodní zákoník definuje podnik jako: „Soubor hmotných, jakož i osobních a nehmotných složek podnikání. K podniku náleží věci, práva a jiné majetkové hodnoty, které patří podnikateli a slouží k provozování podniku nebo vzhledem ke své povaze mají tomuto účelu sloužit.“ [14]

#### **Podnikání**

V knize Podnikání malé a střední firmy [13] je uvedeno, že pojem podnikání za posledních patnáct let sice zdomácněl, ale jeho interpretace není až tak jednoduchá. Je tedy možné nahlížet na tento pojem různými způsoby:

- **Ekonomické pojetí** – jedná se o zapojení ekonomických zdrojů a jiných aktivit za účelem zvýšení jejich původní hodnoty.
- **Psychologické pojetí** – „podnikání je činnost motivovaná potřebou něco získat, něčeho dosáhnout, vyzkoušet si něco, něco splnit. Podnikání v tomto pohledu je prostředek k dosažení seberealizace, zbavení se závislosti, postavení se na vlastní nohy apod.“
- **Sociologické pojetí** – podnikání je vytváření přínosu pro všechny do něj zapojené a produkovat tak pracovní místa a příležitosti při hledání lepšího využití zdrojů.
- **Právnícké pojetí** – „podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisku.“ [13, str.15]

K obecným rysům všech pojetí podnikání podle Vebera [13] patří:

- cílevědomá činnost
- iniciativní kreativní přístup
- organizování a řízení transformačních procesů
- praktický přínos, užitek, přidaná hodnota
- převzetí a zakalkulování rizika neúspěchu
- opakování, cyklický proces

### **Obchodní společnost**

Obchodní společnost je společnost založená za účelem podnikání. Může se jednat o veřejnou obchodní společnost, komanditní společnost, společnost s ručením omezeným, akciová společnost, evropská společnost a evropské hospodářské zájmové sdružení.

Možnými právními formami pro tento podnik byly vybrány společnost s ručením omezeným, veřejná obchodní společnost, akciová společnost, družstvo a komanditní společnost a to vylučovací metodou. Vybrané právní formy obchodních společností a jejich rozhodující faktory pro výběr jsou uvedeny v Příloze č. 1. [14]

### **Malá a střední firma**

Existuje mnoho definic malých a středních firem, např. podle nařízení evropské komise, statistického úřadu EU či českého statistického úřadu. My se zaměříme na rozdělení mikropodniků, malých a středních podniků podle NAŘÍZENÍ KOMISE (ES) č. 364/2004, která dělí tyto podniky podle počtu zaměstnanců a výše finančních prahů. Tyto hodnoty rozdělení jsou uvedeny v následující tabulce. [19]

	<b>počet zaměstnanců</b>	<b>roční obrat</b>	<b>aktiva</b>
<i>střední podnik</i>	do 250 zaměstnanců	do 50 mil. EUR	do 43 mil. EUR
<i>malý podnik</i>	do 50 zaměstnanců	do 10 mil. EUR	do 10 mil. EUR
<i>mikropodnik</i>	do 10 zaměstnanců	do 2 mil. EUR	do 2 mil. EUR

**Tab. 2.1** Malé a střední firmy  
Zdroj: [19]

## Strategie podniku

Je možno naleznout mnoho definic strategie. Dedouchová [1] rozdělila ve své knize strategii na moderní a tradiční definici.

*Tradiční definice* chápe strategii podniku jako dokument, ve kterém jsou určeny dlouhodobé cíle podniku, stanoven průběh jednotlivých operací a stanoveno rozmístění zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů.

*Moderní definice* chápe strategii jako připravenost podniku na budoucnost. Ve strategii jsou stanoveny dlouhodobé cíle podniku, průběh jednotlivých strategických operací a rozmístění podnikových zdrojů nezbytných pro splnění daných cílů tak, aby tato strategie vycházela z potřeb podniku, přihlížela ke změnám jeho zdrojů a schopností a současně odpovídajícím způsobem reagovala na změny v okolí podniku. [1]

Strategii podniku lze chápat jako jistou „trajektorii“ neboli dráhu, která směřuje k předem stanoveným cílům. Strategie vychází z vize a konkrétního poslání podniku. Pro firmu je však nezbytné, aby dosáhla svých určených cílů, aby disponovala konkurenčními schopnostmi k vytváření podmínek a byla schopná realizace těchto podmínek. Kvalitně formulovaná strategie by měla být odpovědí na otázku, jak předstihnout konkurenty při uspokojování potřeb stejných zákazníků. Podniková strategie, která vydrží v konkurenčním boji je tedy propojení potřeb společnosti s potřebami jejího okolí. Nenalezneme však jeden typ vzorové strategie, která se dá využít v jakékoli situaci. Právě naopak, pro každou oblast dlouhodobého plánování a stanovování cílů existuje jiný druh strategie, který vyhovuje právě této oblasti.

Mallya [8] rozdělil tyto strategie hierarchicky a to na podnikatelské, podnikové, obchodní a operativní. Při rozdělování této strategie se vycházelo z jednotlivých úrovní podnikového rozhodování, na kterých se strategie vytvářejí.

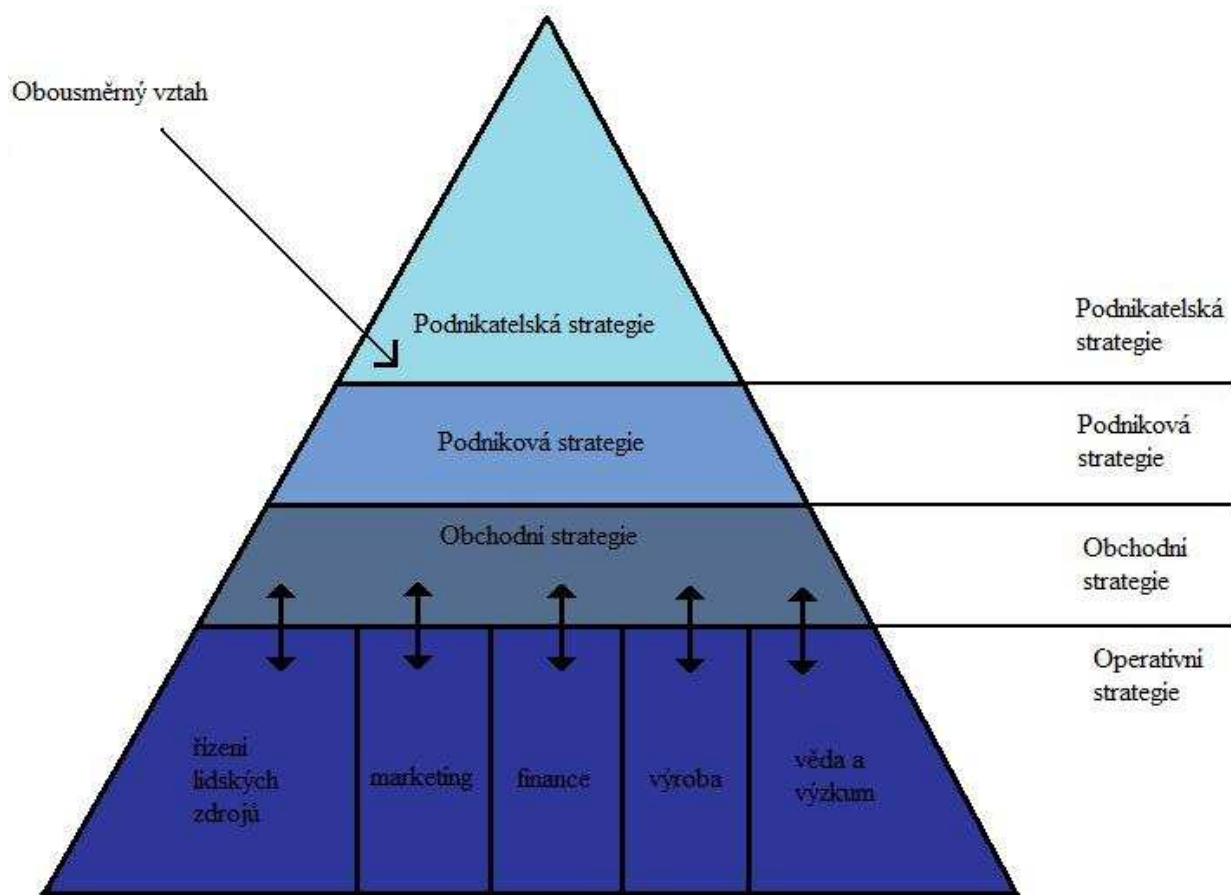
Podnikatelská strategie se na společenské úrovni snaží najít odpovědi na otázky, jaká je společenská odpovědnost firmy, jaká je role firmy ve společnosti, jaké hodnoty uznává, jaké jsou dopady činnosti firmy a jak tuto firmu vnímají skupiny v daném prostředí.



Na nižší úrovni se nachází podniková strategie zabývající se podnikem jako celkem. Mezi nejdůležitější jsou především rozhodnutí o oboru podnikání a vhodné lokalitě, o alokaci zdrojů, o způsobech řízení, volbě vhodného podnikatelského záměru apod.

Následující úrovní firemní strategie je strategie obchodní. Ta se zaměřuje na několik na sebe vzájemně působících a vzájemně se posilujících prvků. Těmito prvky jsou úlohy trhu, přednosti soutěžení, rozbor výchozí situace, strategických cílových pozic a časového plánu.

Nejnižší úrovní je strategie operativní, která spočívá v rozpracování obchodní strategiko několika funkcí v podniku jako např. marketing, finance, lidské zdroje atd., které by měly konkretizovat a podporovat strategie na vyšších úrovních. [4,8]



**Obr. 2.1** Hierarchie firemních strategií podle Mallyae  
Zdroj: Mallya, T. Základy strategického řízení a rozhodování

## **2.2. Použité metody**

Postupovat se bude od vnější analýzy po vnitřní analýzu podniku, tak aby byly jako první zahrnuty faktory, které nemůže firma svou činností přímo ovlivnit a poté faktory, které jsou touto firmou snadno ovlivnitelné. Potom se bude pokračovat SWOT analýzou, která bude sjednocením externí a interní analýzy.

### **2.2.1. Analýza makrookolí**

Pro analýzu makrookolí byla zvolena PEST analýza, jež dělí makrookolí na čtyři základní části. Těmito částmi jsou faktory politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické. Všechny faktory různou měrou ovlivňují podnik. Důležitost faktorů se liší jednak podle odvětví, ve kterém podnik působí, jednak podle postavení podniku na trhu a také podle jeho životního cyklu.

PEST analýza se snaží rozpoznat právě ty důležité faktory, které jsou významné pro daný podnik, přičemž vlivy důležité pro jeden podnik nemusí být důležité pro podnik druhý. S růstem podniku stoupá potřeba konstrukce této analýzy. [11]

#### **Politické a legislativní faktory**

Politické a legislativní faktory představují pro podniky jak příležitosti, tak i ohrožení. Naprosto každý podnik je ovlivněn daňovými či antimonopolními zákony, regulací exportu a importu, cenovou politikou, ochranou životního prostředí atp. Právě tyto zákony, vyhlášky a právní normy jsou pro podnikání stěžejní, jelikož ovlivňují rozhodování manažerů o budoucnosti společnosti.

Mezi politicko-legislativní faktory patří také pracovní právo, ochrana spotřebitele, daňová politika, politická stabilita, ochrana životního prostředí a integrační politika. [11]

#### **Ekonomické faktory**

Ekonomické faktory vycházejí ze směrů ekonomického rozvoje a jsou dány stavem ekonomiky. Rozhodování podniku je ovlivněno především makroekonomickými trendy, jejichž vývoj vytváří nové příležitosti a ohrožení pro podnik.

Ekonomickými faktory jsou trend HDP, inflace, úroková míra, množství peněz v oběhu, průměrná mzda, nezaměstnanost či výše investic.

Ekonomický pokles má za následek snížení spotřeby a tudíž i méně příležitostí na trhu a naopak. Úroková míra ovlivňuje rozhodování podniku o investicích a o zdrojích financování těchto investic. V případě, že je úroková míra nízká, bude pro podniky výhodné investovat více prostředků do financování firemních záměrů a naopak. Podobně bude podnik ovlivňovat i míra inflace, bude-li nízká, pro podnik se stane investice výhodnější, tedy vzroste počet investičních projektů. Právě zachycení těchto faktorů a jejich důležitost je pro podnik klíčovou záležitostí, jelikož se účastní procesu tvorby strategie.

Makroekonomické ukazatele významně ovlivňuje stát pomocí fiskální a monetární politiky a to zejména zvýšením či snížením vládních výdajů. Tím v podstatě ovlivňuje agregátní poptávku. Stát tedy na trhu vystupuje jako neporazitelný konkurent, proto i znalost a schopnost predikovat záměry státu může podniku napomoci při tvorbě firemní strategie. [11]

### **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory jsou ovlivněny postoji a životem obyvatel, jejich strukturou v rámci státu. Právě jejich rodina, přátelé, výchova, vzdělání, přístup k náboženství apod. mají významný vliv na jejich chování.

Mezi sociální a demografické faktory lze zařadit demografický vývoj populace, rozdělení důchodů, životní styl, vzdělání, přístup k práci a volnému času, životní hodnoty, rodinu a přátele.

Změny v demografické struktuře vytváří příležitosti pro podnik, např. vyšší porodnost vytvoří příležitosti pro výrobce produktů pro kojence. Jako další příklad jde uvést stárnutí obyvatelstva, které umožňuje rozvoj podniků specializujících se na zdravotnictví či péči o seniory. Dlouhodobým trendem je zájem o zlepšení osobního života, pro lidi jsou tedy důležité nejen finanční podmínky, ale také poskytování zaměstnaneckých výhod a benefitů jako jsou např. delší dovolená, lepší pracovní prostředí či pružná pracovní doba.

V posledních letech se zvyšuje zájem o kvalitu životního prostředí, a tudíž je na tento faktor kladen zvláštní důraz. Podniky jsou nuceny vytvářet takové podmínky a produkovat

takové výrobky, které těmto požadavkům budou vyhovovat. Mění tedy své technologické postupy, musí zajistit ekologickou likvidaci odpadů, snižovat emise apod. [11]

### **Technologické faktory**

Podnik by se měl vyhnout zaostalosti a prokazovat inovační činnost, k tomu je potřeba sledovat technické a technologické změny, které probíhají v jeho okolí. V této oblasti mohou nastat dramatické změny, které ovlivní podnikové okolí.

Pro úspěch podniku je klíčovým činitelem předvídání vývoje směrů technického rozvoje. „Klíč k úspěšnému předvídání v této oblasti spočívá v přesném předvídání budoucích schopností a pravděpodobných vlivů. Souhrnná analýza vlivů technických a technologických změn představuje studie očekávaných vlivů nových technologií jak na stav okolí, tak na konkurenční pozice. Jako příklad může sloužit povinnost podniků investovat do technologií chránících životní prostředí.“ [11, str.18]

Do technologických faktorů řadíme vládní podporu výzkumu a vývoje, výši výdajů na výzkum a vývoj nové technologie, objevy a vynálezy, rychlost morálního zastarávání nebo také obecnou technologickou úroveň. [11]

### **2.2.2. Analýza oborového okolí podniku**

Analýza oborového okolí podniku jej dělí na tři hlavní sektory a to sektor zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Jedná se o ty tři hlavní části okolí, které jej ovlivňují a je tedy potřeba je analyzovat. Bývá též nazývána analýzou odvětví. [6]

#### **Sektor zákazníků**

Osoby zabývající se strategickým řízením musí především zajímat zákazníci, kdo jimi jsou, jaké mají potřeby a jaké jsou základní trendy, které by mohli vést ke změně chování těchto zákazníků. Je nutné zaměřit tuto část analýzy na následující faktory: [6]

#### *Identifikace kupujících*

Je potřeba věnovat pozornost požadavkům zákazníků, aby při jejich výběru byly splněny jejich požadavky a aby nedošlo ke ztrátě stávajících zákazníků. Získání nového zákazníka je totiž nákladnější než udržení zákazníka stávajícího. Zákazníci budou mít jiné požadavky podle účelu nákupu výrobku, například spotřebitele bude zajímat více cena

a dostupnost výrobku než podnik, který nakupuje výrobky ve větším množství, budou zase více zajímat náklady na držbu a obrat výrobku. [6]

### *Demografické faktory*

Větší změny ve struktuře obyvatelstva hrají důležitou roli v rozhodování podniku. Velkou mírou ovlivní podnik posuny věku či rozložení příjmů zákazníků a jejich celkový počet. [6]

### *Geografické faktory*

Umístění zákazníků je klíčové u distribuce výrobků, kdy při nákladné distribuci rostou náklady a snižuje se tak výnosnost výrobku. Pokud se jedná například o kamenný obchod, větší důležitost hraje doprava zákazníků k obchodu, aby byla co nejpohodlnější, nejrychlejší a nebyla pro zákazníka příliš nákladná. [6]

### **Sektor dodavatelů**

V této části jsou zkoumány náklady vstupů do výroby a jejich dostupnost. Náklady a dostupnost jsou především dány vztahem dodavatele a odběratele, a jejich vyjednávací silou. Podnik, který má monopolní postavení na trhu, má velkou sílu odběratele, kdežto podnik, který podniká ve vysoce konkurenčním prostředí, má malou sílu odběratele. [6]

### **Sektor konkurentů**

Při zkoumání sektoru konkurentů bude především docházet ke srovnávání podniku s ostatními podniky. Bude se srovnávat současná pozice na trhu, vývoj konkurence, rentabilita či vstup nových konkurentů na trh. [6]

### *Bariéry vstupu*

Při vstupu na trh je nezbytné uvážit, jestli náklady na převzetí zákazníků konkurenci nejsou příliš vysoké. Zákazníci totiž často neradi mění své návyky a jsou loajální ke své značce. Dále podnik přicházející na trh musí počítat s takovým rozsahem produkce, aby byl schopen vyrábět ve stejném objemu jako konkurence a nebyl tak v nevýhodě při větších objednávkách. [6]

Podnik vstupující na trh může čelit velkému nátlaku konkurentů, kteří se jej budou snažit zničit. Problémy mohou nastat také při hledání distributorů, kdy stávající podniky mohou mít velmi silný vliv a podnik bude mít pouze malou možnost distribuovat svůj produkt. [6]

#### *Bariéry výstupu*

Pokud podnik působí již nějakou dobu na trhu a má zájem přejít na jinou výrobu, může čelit několika problémům. Pracovníci, kteří jsou zvyklí na práci v určitém oboru a dosáhli v něm vysoké úrovně expertízy, mohou mít s přechodem na jinou výrobu problémy. Podobně to funguje se stroji, které jsou zaměřeny pouze na jeden produkt, a velká část investovaných peněz tedy při přechodu na jiný produkt bude ztracena. V neposlední řadě se může jednat o přímé náklady výstupu, kterými je například likvidace existujících výrobních kapacit. [6]

#### *Dostupnost substitutů*

Úspěšnost prodeje výrobků závisí také na kvalitě, ceně a dostupnosti substitutů. Je tedy potřeba sledovat i podniky, které tyto substituty vyrábějí. [6]

### **2.2.3. Analýza vnitřního prostředí podniku**

Analýza vnitřního prostředí podniku analyzuje výrobní faktory firmy které se dělí na faktory vědeckotechnologického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory. Tyto faktory jsou níže podrobně rozebrány. [6]

#### **Faktory vědeckotechnologického rozvoje**

Technologická úroveň podniku má vliv na tvorbu nových či vylepšení stávajících výrobků a předpokládá se díky ní zlepšení procesu výroby a získání nákladových výhod, které zlepšují cenovou politiku firmy. Podnik by měl analyzovat faktory vědeckotechnologického vývoje i pokud sám nerealizuje výzkum a vývoj. Díky této analýze podnik může využít výsledky technickovědeckého rozvoje a být na ně náležitě připraven. [6]

## **Marketingové a distribuční faktory**

Pro každý podnik je důležitost marketingových faktorů jiná. Například podniky, vyrábějící pro zákazníky se specifickými požadavky, nemusí mít marketingové funkce silné. Kdežto podniky vyrábějící spotřební zboží musí mít marketingové funkce velice silné.

Marketingová analýza definuje různé skupiny zákazníků, dělí trh do několika segmentů a pomáhá vytvořit u výrobků takové vlastnosti, které budou vyhovovat požadavkům zákazníků. [6]

## **Výrobní faktory**

Při analýze výroby by měla být zkoumána především úroveň výrobních nákladů ve srovnání s konkurencí, dostatek výrobních kapacit, flexibilita výroby, spolehlivost výrobních faktorů, hospodárnost a účinnost využití výrobních zařízení, hospodárnost, využití a dostupnost energií, surovin a polotovarů a umístění výrobních jednotek. [6]

## **Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Pracovníci jsou klíčovým prvkem podniku, a proto je potřeba dbát na pracovní klima a kulturu podniku a na soulad jak dlouhodobých tak krátkodobých cílů zaměstnanců a podniku. Pro podnik je velice důležité, aby pracovníci byli kvalitní a měli značné zkušenosti v oboru. Podnik by tedy měl dbát na dobré vztahy se zaměstnanci i obory, které tyto zaměstnance zastupují. [6]

## **Finanční a rozpočtové faktory**

V rámci finančních a rozpočtových faktorů bude aplikována finanční analýza, v jejímž rámci budou odhadnuty hodnoty, kterých by podnik měl dosahovat v prvních třech letech podnikání. Všechny hodnoty vychází z odhadů tržeb, nákladů a majetkové struktury podniku.

Bude se zabývat analýzou likvidity, zadluženosti, rentability, aktivity a produktivity podniku. Z těchto analýz si však vyberu pouze některé, kterými se budu zabývat v analytické části této práce. [6]

## Poměrová analýza

Poměrová analýza se zakládá na poměrových ukazatelích, které mají jisté přednosti. Hlavní předností, pro naše potřeby, je převedení objemových ukazatelů na společný základ. Díky této přednosti můžeme srovnávat finanční ukazatele s historickými hodnotami či jinými podniky, aniž by tyto ukazatele byly ovlivněny růstem podniku nebo velikostí jiných podniků. [13]

## Analýza likvidity

Ukazatele likvidity jsou odvozeny od poměru mezi oběžnými aktivy a krátkodobými závazky. Ukazatele likvidity rozdělujeme podle likvidnosti oběžného majetku na běžnou likviditu, pohotovou likviditu a okamžitou likviditu. [2,3]

### *Běžná likvidita*

Ukazuje kolikrát je kryta jedna koruna krátkodobých pasiv oběžnými aktivy, tzn. kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobé závazky. Jedná se o ukazatel, který je důležitý především pro krátkodobé věřitele podniku a poskytuje jim informaci o tom, jestli firma může dostát svým krátkodobým závazkům. Čím je tento ukazatel vyšší, tím menší riziko podstupují věřitelé. [2,3]

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2.1

### *Pohotová likvidita*

U pohotové likvidity se počítá s oběžnými aktivy, ze kterých je vyloučena nejméně likvidní část oběžných aktiv a to zásoby. Díky vyloučení těchto méně likvidních oběžných aktiv dostáváme daleko přesnější představu o platební schopnosti podniku. Pro věřitele je daleko jistějším zdrojem hodnocení investice než běžná likvidita. Stále platí, že čím je tento ukazatel vyšší, tím podstupují věřitelé menší riziko. Zároveň je však více kapitálu vázáno v oběžných aktivech a podnik je méně rentabilní. [2,3]

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2.2



### *Okamžitá likvidita*

Jedná se o nejpřísnější ukazatel likvidity. Tento ukazatel udává, kolikrát jsou krátkodobé závazky kryty tou nejlikvidnější složkou oběžného majetku a to finančním majetkem. [2,3]

$$\text{okamžitá likvidita} = \frac{\text{pohotové platební prostředky}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

Vzorec 2.3

### **Analýza rentability**

Rentabilita patří k nejsledovanějším a nejdůležitějším charakteristikám podniku, protože podává informace o efektivnosti využití vloženého kapitálu. Rentabilitu je potřeba hodnotit společně s ostatními ukazateli jako je likvidita a finanční stabilita podniku. Pokud podnik usiluje o co nejvyšší rentabilitu, může nastat problém s nedostatečným vázáním kapitálu v oběžných aktivech a podnik se tak stane nesolventním. Nejčastěji potom používáme tyto ukazatele rentability: [2,12]

#### *Rentabilita celkového kapitálu*

Rentabilita celkového kapitálu poměruje zisk celkovými aktivy. Nerozlišuje tedy, z jakých zdrojů byla tato aktiva financována, a považuje se za základní měřítko finanční výkonnosti. [2,12]

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 2.4

#### *Rentabilita vlastního kapitálu*

Efektivita zvýšení hodnoty vlastníky vloženého kapitálu je vyjádřena rentabilitou vlastního kapitálu. Jedná se o hodnotu, která vyjadřuje, kolik bylo vyprodukováno zisku na jednu korunu vloženého kapitálu. [2,12]

$$\text{ROE} = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{vlastní kapitál}}$$

Vzorec 2.5

### *Rentabilita tržeb*

Tento ukazatel vyjadřuje, kolik podnik vytěží zisku z jedné koruny tržeb. V případě nepříznivého vývoje se dá očekávat také nepříznivý vývoj dalších ukazatelů. [2,12]

$$ROS = \frac{\text{čistý zisk}}{\text{tržby}}$$

Vzorec 2.6

### **Analýza zadluženosti**

Jedná se především o poměření vlastních a cizích zdrojů financování, slouží však také ke zkoumání schopnosti hradit náklady dluhu. Důležitým faktorem u analýzy zadluženosti je také objem majetku pořízený firmou formou leasingu, který se neobjevuje v rozvaze. Majetek získaný prostřednictvím leasingu lze zjistit pouze jako náklad ve výsledovce. Pokud tak nastane, ukazatelé zadluženosti nevyjádří celkovou zadluženost podniku, musíme tedy hledat u ukazatelů na bázi výsledovky. [2,12]

### *Celková zadluženost*

Průměrné náklady kapitálu jsou tvořeny náklady na cizí kapitál a náklady na vlastní kapitál. Díky nižší ceně cizího kapitálu snižujeme průměrné náklady kapitálu zapojením právě cizího kapitálu do financování podniku. Poměr cizích a vlastních zdrojů financování podniku závisí na několika faktorech a to hlavně na daních, riziku typu aktiv a finanční volnosti podniku. [2,12]

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{celkové dluhy}}{\text{aktiva}}$$

Vzorec 2.6

### *Ukazatel úrokového krytí*

Slouží jako informace o tom, kolikrát podnik může pokrýt nákladové úroky po uhrazení nákladů, které souvisejí s produktivní činností podniku. Vypočteme jej podělením zisku před úroky a zdaněním (EBIT) nákladovými úroky. [2,12]

$$\text{ukazatele úrokového krytí} = \frac{\text{EBIT}}{\text{nákladové úroky}}$$

Vzorec 2.7

## Ukazatele aktivity

Tyto ukazatele vyjadřují intenzitu využívání podnikových aktiv, ať už celkových aktiv nebo jejich částí. Podávají také informace o úspěšnosti využívání podnikových aktiv managementem.

Ukazatele aktivity dělíme z technického hlediska na dva typy ukazatelů a to:

- Rychlost obratu – je vyjádřením, kolikrát se určitá položka nebo skupina položek promění v tržby, neboli kolikrát jsou výkony vyšší než určité položky aktiv za určité období. Většinou se počítá za jeden rok.
- Doba obratu - je vyjádřením doby, kterou je potřeba k uskutečnění jednoho obratu, tj. za jak dlouho se určitá položka aktiv promění ve výkony. Obvykle se uvádí ve dnech. [2,3]

### *Ukazatel obratu celkových aktiv*

Jedná se o vyjádření využití aktiv jako celku, kdežto ostatní ukazatelé slouží k dílčímu vyjádření jejich využití. [2,9]

$$\text{obrat celkových aktiv} = \frac{\text{tržby}}{\text{celková aktiva}}$$

Vzorec 2.8

### *Obrat pohledávek*

Ukazatel udává, jak rychle jsou pohledávky přeměněny na hotovost. V zájmu společnosti je mít přeměněny pohledávky v hotovost co nejrychleji, aby ji mohla dále použít k nákupům či jiným investicím. Čím rychleji pak společnost přeměňuje pohledávky v hotovost, tím je tento ukazatel vyšší. [2,9]

$$\text{obrat pohledávek} = \frac{\text{tržby}}{\text{pohledávky}}$$

Vzorec 2.9

### *Doba obratu pohledávek*

Je v podstatě vyjádřením obratu pohledávek v časových jednotkách. Pro jeho výpočet se používá obrat pohledávek. Vypočtením doby obratu pohledávek získáme dobu, kterou trvá přeměnit v podniku pohledávky na hotovost. V zájmu společnosti je tedy mít tuto dobu co nejkratší. [2,9]

$$\text{doba obratu pohledávek} = \frac{365}{\text{obrat pohledávek}}$$

Vzorec 2.10

### *Obrat závazků*

Jedná se o poměr tržeb k závazkům, tedy kolik Kč tržeb připadá na 1 Kč závazků. [2]

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

Vzorec 2.11

### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků vypovídá o rychlosti splacení závazků společností. Doba obratu závazků by měla být delší než doba obratu pohledávek. V opačném případě by byla narušena finanční rovnováha firmy. Zvláštní význam má tento ukazatel pro věřitele, kteří z něj mohou vyčíst, zda podnik dodržuje obchodně úvěrovou politiku. [2,9]

$$\text{obrat závazků} = \frac{\text{tržby}}{\text{závazky}}$$

Vzorec 2.12

## **2.2.4. SWOT analýza**

SWOT analýza se zaměřuje na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku. Jedná se o přístup stálého rozporu interních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza rozpoznává hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává tyto poznatky s hlavními vlivy z okolí na podnik a to s příležitostmi a ohroženími.

Analýzu můžeme rozdělit na charakteristiky vnitřní a vnější situace podniku. Mezi vnitřní situace podniku patří silné a slabé stránky podniku a do vnější situace podniku potom patří příležitosti a rizika podniku. Díky tomuto rozdělení se můžeme potýkat se špatným zhodnocením situace. Pro SWOT analýzu je nezbytné rozlišit od sebe silné stránky podniku od slabých a příležitosti od hrozeb. Mnohdy však může dojít k tomu, že příležitost budeme mylně považovat za hrozbu a naopak, nebo silnou stránku podniku za slabou a naopak.

SWOT analýza neslouží k vypracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek podniku, ale k vytvoření strukturované analýzy, která bude poskytovat užitečné poznatky. Tyto užitečné poznatky by poté měly sloužit k rozvíjení silných stránek podniku a k potlačování slabých a současně přispět k připravenosti na potenciální příležitosti a hrozby. [7,18]

<p><b>Silné stránky</b> (strengths)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (weaknesses)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (opportunities)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku, nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (threats)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

**Obr. 2.2** SWOT analýza  
Zdroj: [5]

### **Silné a slabé stránky**

Silné a slabé stránky se především zabývají interním prostředím firmy a vnitřními faktory podnikání. Silné stránky podniku jsou konkurenční výhodou, tedy umožňují podniku získat lepší postavení na trhu. Může se jednat o dobré finanční zázemí, kvalitní organizační strukturu, vyspělou technologii a přístup ke kvalitním materiálům a strojům. Silné stránky podniku se mění s prostředím, ve kterém se podnik nachází, a jsou pro něj specifické.

Negativní interní podmínky jsou slabými stránkami společnosti. Snižují tedy vnitřní hodnotu firmy. Lze do nich zařadit nedostatek nebo nedostupnost zdrojů, nekompetentní

vedení firmy, špatnou bilanční či organizační strukturu, zastaralé nebo opotřeбенé zařízení, nedostatečné dovednosti a schopnosti zaměstnanců apod. [7,18]

### **Příležitosti a hrozby**

Analýza příležitostí a ohrožení se zabývá externím prostředím společnosti, které je jen stěží ovlivnitelné podnikem. Vzhledem k tomu, že podnik nemá možnost tyto externí faktory ovlivňovat, snaží se alespoň tyto faktory identifikovat a předvídat jejich vývoj, náležitě se na ně připravit a jednat.

Příležitosti lze definovat jako současné nebo budoucí podmínky v prostředí, které budou mít na organizaci příznivý dopad. Můžeme zde zařadit například změny v zákonech, zvyšující se počet obyvatel, tedy i potenciálních zákazníků, či ekonomický růst.

Hrozbami mohou být právě ty současné nebo budoucí podmínky, které mohou mít negativní dopad na společnost. Patří zde zejména vstup nového konkurenta na trh, odliv zákazníků k substitutům, nepříznivé legislativní změny či recese v ekonomice. [7,18]

## 3. Analytická část

### 3.1. *Popis firmy*

Rozvíjející se firma, jejíž strategii jsem se rozhodl posoudit v této bakalářské práci, ještě nebyla založena, její základní pilíře však už byly položeny. V dnešní době je velice těžké založit firmu, která ještě nepůsobí na trhu. Zakladatelům společnosti se však podařilo najít předmět podnikání, který je nový na českém trhu a nenalezli jej ani na trhu tuzemském. Našli tedy tzv. „díru v trhu“.

Prvotním úkolem firmy bude poskytovat služby obyvatelům České republiky, které jim usnadní život. Firma bude nabízet takové služby, které má čas od času potřebu využít úplně každý, a bariéry využití této služby jsou v dnešní době již zanedbatelné. Aby lidé mohli využívat našich služeb, musí mít přístup k internetu. Ten je však dostupný na mnoha veřejných místech (např. úřady, některé obchody a lepší firmy) a většina obyvatel má svůj vlastní internet. V budoucnu jsou také v plánu různá místa ve větších městech pro ty, kteří k internetu přístup nemají.

Každý člověk, který je schopen využívat internet bude mít možnost využívat služeb této firmy, systém, který je používáný, je velice snadno ovladatelný, přehledný a poskytuje mnoho uživatelských nastavení, které umožní přístup např. i osobám vyššího či naopak nižšího věku a osobám zrakově postiženým. Tím se stránky této firmy stanou vyhledávanějšími.

Firma s největší pravděpodobností ponese název Ztráty a nálezy s.r.o. a jejím webem s jistotou bude [chcitovratit.cz](http://chcitovratit.cz) a [letsreturnit.com](http://letsreturnit.com), což je doslovný překlad českého názvu domény s příponou .com. Další domény se budou přikupovat podle potřeby a poptávky zákazníků.

Bude se jednat o ztráty a nálezy na internetu. Každý, kdo ztratí svou věc, bude mít možnost vystavit její ztrátu na našem webu, aby jej případný nálezce mohl zkontaktovat a jeho věc mu vrátit. Nálezci také budou mít možnost nalezenou věc vystavit a dát tím možnost osobě, která danou věc ztratila, zkontaktovat nálezce a navrátit danou věc vlastníkově. Jedná se o takřka totožné operace s jediným rozdílem a to tím, že osoba, která

danou věc ztratila, bude mít možnost nabídnout za její nalezení odměnu, jako motivaci k jejímu navrácení. Nálezce však za nalezení nemůže požadovat vůbec nic.

Klíčovým prvkem při rozvíjení této firmy bude spolupráce s většími organizacemi jako jsou např. České dráhy a.s. nebo ČSAD a.s. a se státní správou. Každé město má totiž své vlastní ztráty a nálezy, které jsou však dostupné pouze k nahlédnutí. Dalším klíčovým prvkem je spolupráce s útulky pro zvířata, které také nemají možnost své nalezenky vystavit v žádné databázi a kterou bude tato firma nabízet.

Firma se však ve svých obchodních podmínkách bude distancovat od veškeré zodpovědnosti v případě navrácení věci do špatných rukou. Jejím jediným úkolem bude zprostředkovat kontakt nálezce s vlastníkem. Poskytování webových služeb nebude nijak zpoplatněno a všichni uživatelé budou moci své věci hledat a nalezené věci vkládat bez jakéhokoli poplatku této firmě.

Při zakládání společnosti byly rozhodujícími faktory pro výběr právní formy společnosti minimální základní kapitál a ručení za závazky společnosti. Výše povinného základního kapitálu byla důležitá, protože bez dostatečných prostředků při zakládání společnosti by nemohla vzniknout společnost s ručením omezeným. Pokud by společníci nebyli schopni vložit při zakládání společnosti vklady ve společné výši 200 000,- Kč, což je minimální hranice pro založení společnosti s ručením omezeným, byla by společnost s ručením omezeným vyjmuta z výběru právních forem společnosti a volilo by se pouze mezi veřejnou obchodní společností a komanditní společností.

Z hlediska ručení společníků za závazky společnosti se jevila jako nejlepší právní forma společnost s ručením omezeným, díky omezenému ručení společníky za závazky společnosti pouze do výše nesplacených vkladů. Jako druhá nejlepší varianta byla brána veřejná obchodní společnost a to kvůli omezenému ručení společníků. V našem případě nejméně přípustnou variantou bylo volit za právní formu komanditní společnost, u které společníci ručí veškerým svým majetkem.

Vzhledem k tomu, že společníci byli schopni splnit všechny podmínky pro založení společnosti s ručením omezeným, která se jevila jako nejlepší právní forma, bylo rozhodnuto pro tuto právní formu.



## **3.2.      *Analýza makrookolí***

Jako nástroj k analýze makrookolí byla zvolena PEST analýza. Díky této analýze došlo k rozdělení vnějšího okolí podniku na čtyři části a ty byly postupně prozkoumány a vyhodnoceny.

Cílem PEST analýzy bylo určit v každé části okolí podniku příležitosti a hrozby, které se jej týkají. Může se jednat o příležitosti a hrozby pro veškeré podniky nebo přímo pro odvětví, ve kterém se tento podnik nachází. Mezi velkým množstvím vlivů působících na podnik bylo vybráno jen několik nejdůležitějších.

### **3.2.1. Politické a legislativní faktory**

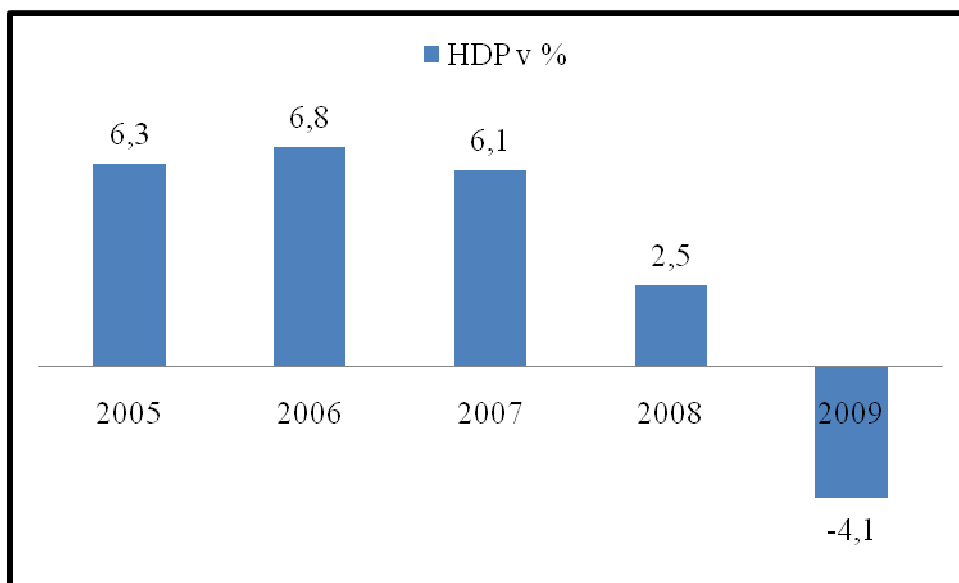
Stát ovlivňuje každý podnik obrovskou mírou. Firmy jsou povinny dodržovat státem vydané zákony, vyhlášky a normy. Ty jsou obsaženy například v zákonu č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník, firmu dále ovlivňuje zákon č. 40/1964 Sb., občanský zákoník, nařízení vlády č. 142/1994 Sb., kterým se stanoví výše úroků z prodlení a poplatků z prodlení podle občanského zákoníku, zákon č. 40/1995 Sb., o regulaci reklamy, zákon č. 47/2002 Sb., o podpoře malého a středního podnikání, zákon č. 586/1992 Sb., o daních z příjmů, Zákon č. 235/2004 Sb., o dani z přidané hodnoty či zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

### **3.2.2. Ekonomické faktory**

Hlavními ekonomickými faktory je vývoj HDP, tržeb, platů a inflace. Všechny tyto faktory jsou zde rozebrány.

#### **HDP**

Hrubý domácí produkt je souhrn hodnot přidaných zpracováním ve všech odvětvích. Jedná se o propočet v tržních cenách, za které jsou uskutečňovány tržní výkony. Hrubý domácí produkt má díky hospodářské krizi tendence klesat, což je nepříznivý vývoj pro tržní hospodářství. Jedné se tak o ideální podmínky pro rozvíjející se firmu, pokud se dokáže na trhu udržet.



**Graf. 3.1** Vývoj HDP v letech 2005-2009  
Zdroj: [15]

### Inflace

Míra inflace vyjádřená přírůstkem průměrného indexu spotřebitelských cen za posledních 12 měsíců proti průměru dvanácti předchozích měsíců byla za posledních 5 měsíců nižší než 1%. Její meziroční vývoj v letech 2005 až 2009 je znázorněn v následující tabulce. Díky nízké inflaci nedochází k vysokému snižování hodnoty investic a zisku, což je pro podnik výhodné.

**Míra inflace v letech 2005-2009**

Roky	2005	2006	2007	2008	2009
Míra inflace	1,9%	2,5%	2,8	6,3	1,0

**Tab. 2.2** Míra inflace v letech 2005-2009  
Zdroj: [17]

### Růst platů

Mírně nepříznivý je růst platů v odvětví informačních technologií, který by tak mohl zvýšit náklady na zaměstnance. Růst je přibližně 2%, podnik tedy musí počítat, se zvyšujícími se personálními náklady.

## Tržby v odvětví informačních technologií

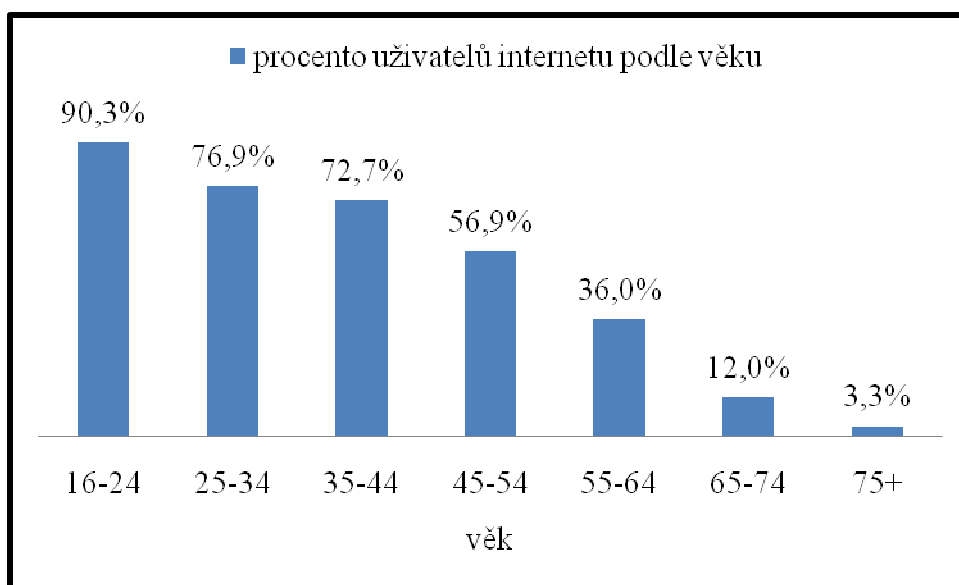
V průběhu hospodářské krize klesaly celkové tržby v informačních a komunikačních činnostech. Tento negativní vývoj byl však zmírněn zvýšením tržeb informačních činností, což je příznivé pro tento podnik.

### 3.2.3. Sociální a demografické faktory

Pro zkoumání sociálních a demografických faktorů byly zvoleny pouze ty části, které se nejvíce týkají této společnosti. Nejdůležitějšími faktory je věková struktura, vzdělanost a životní úroveň obyvatelstva.

#### Věková struktura obyvatel

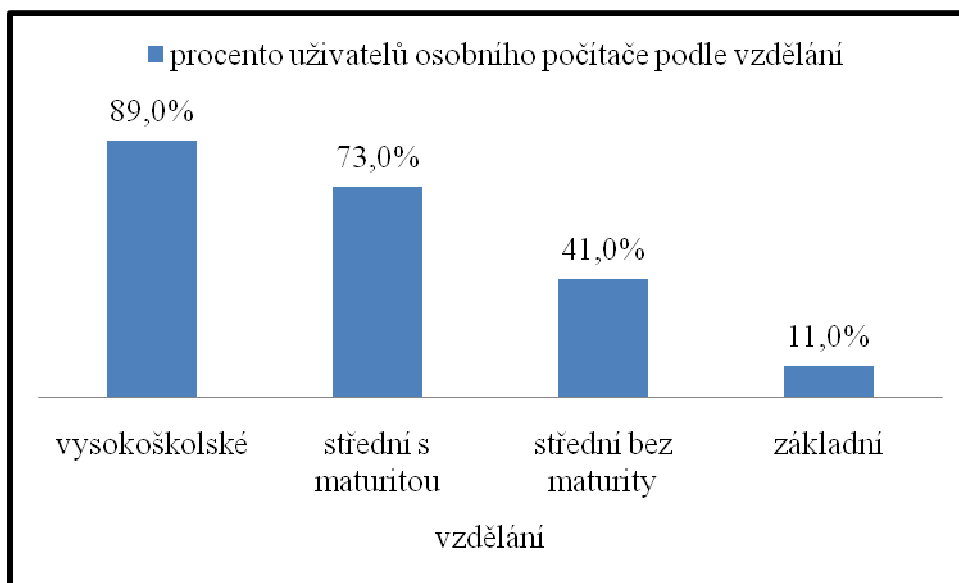
Podle Českého statistického úřadu je trendem stárnoucí obyvatelstvo. Vzhledem k faktu, že internet více využívá mladší část obyvatelstva, jedná se o negativní jev. O tom, že internet využívají více lidé nižšího věku, svědčí následující graf.



**Graf. 3.2** Uživatelé internetu podle věku  
Zdroj: [17]

#### Vzdělanost obyvatel

Internet využívají více osoby s vyšším vzděláním. Pro tento podnik je tedy lepší, když se vzdělanost obyvatel zvedá a zvyšuje se tak návštěvnost internetu. Vývoj vzdělanosti v posledních letech je znázorněn v grafu.



**Graf. 3.3** Uživatelé osobního počítače podle vzdělání  
Zdroj: [17]

### **Životní úroveň obyvatelstva**

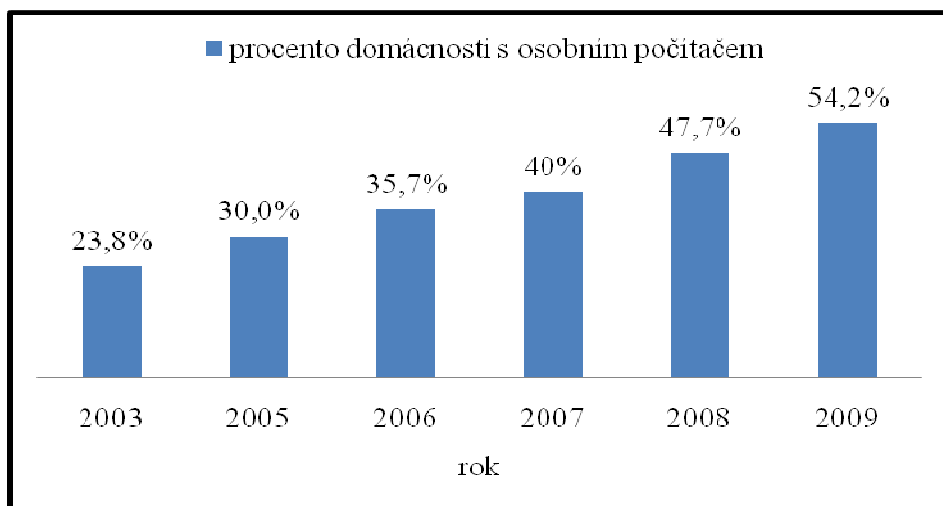
Celkovým trendem je rostoucí životní úroveň obyvatel. Lidé mají většinou dostatek základních věcí, které potřebují k žití a mnohdy i daleko více. Nejen rostoucí životní úroveň, ale také zprávy o plných skladech svědčí o tom, že lidé nemají potřebu nechávat si nalezené věci, ale vracet je jejich majiteli.

### **3.2.4. Technologické faktory**

Mezi nejdůležitější faktory patří vybavenost domácností počítači a internetem, věkové rozdělení uživatelů internetu a jejich trend.

#### **Vybavenost domácností osobním počítačem**

V roce 2009 již byl v nadpoloviční většině domácností osobní počítač, přitom v roce 2003 byla pouze necelá čtvrtina domácností vybavena osobním počítačem. Rostoucí vybavenost domácností počítači svědčí o zvětšujícím se zájmu o výpočetní techniku. Čím více domácností bude vybaveno osobními počítači, tím je větší šance, že si pořídí také internet a poroste tak počet lidí s připojením internetu, což je pro náš podnik důležité. Vývoj počtu domácností s osobním počítačem je zobrazen v grafu.

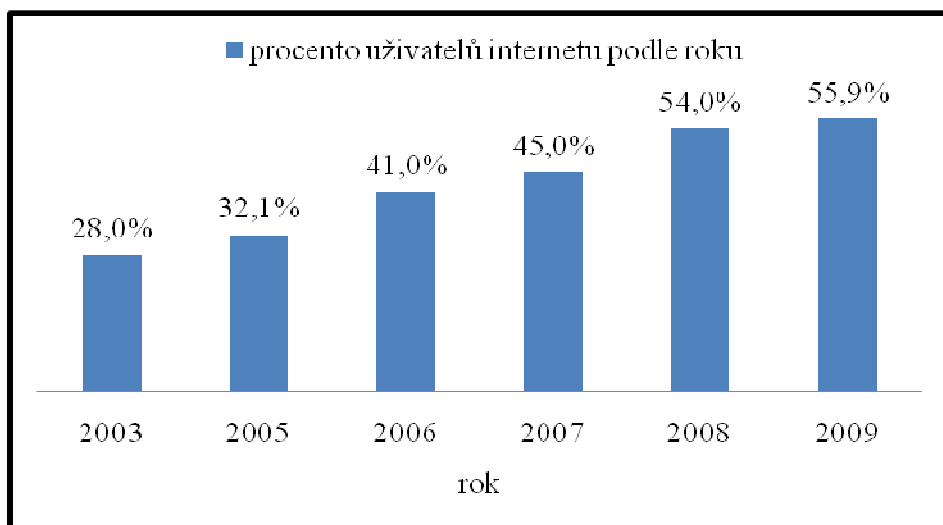


**Graf. 3.4** Kolik domácností má osobní počítač  
Zdroj: [17]

### Vybavenost jednotlivců a domácností internetem

V České republice je internetem vybavena polovina všech domácností. Z toho vyplývá, že je padesáti procentní šance, že osoba, jež najde nebo ztratí věc, bude mít možnost její ztrátu či nález zadat z pohodlí domácnosti. Trend je takový, že se počet domácností s internetem zvyšuje, například v Praze v roce 2003-2005 bylo vysokorychlostně připojeno pouhých 8% obyvatel kdežto v roce 2009 již 49%.

V roce 2003 použilo 28% lidí internet a v roce 2009 už to byl dvojnásobek, 56% lidí.. Počet osob, využívajících internet se stále zvyšuje a zvyšuje se tedy i počet osob, které mohou shlédnout reklamu na internetu, kterou bude tento podnik poskytovat v rámci ztrát a nálezů na internetu. Vývoj uživatelů internetu je uveden v následujícím grafu.



**Graf. 3.5** Uživatelé internetu  
Zdroj: [17]

### **3.3. Analýza oborového okolí podniku**

V této analýze byly podrobně prozkoumány sektory zákazníků, dodavatelů a konkurentů. Poznatky z této analýzy slouží k získání přehledu o oborovém okolí podniku a umožňují reagovat na změny, které v tomto okolí proběhnou v budoucnu.

#### **3.3.1. Sektor zákazníků**

V této části jsou identifikováni zákazníci a uživatelé služeb společnosti a jejich rozčlenění podle demografických a geografických faktorů.

##### **Identifikace kupujících**

Zákazníci této společnosti se dají rozdělit na ty, kteří budou využívat služeb společnosti a na ty, kterým bude pronajímán reklamní prostor. Zákazníci, kteří budou využívat služeb firmy, budou zároveň přijímat reklamu těch, kteří si pronajmou reklamní plochu.

##### *Zákazníci využívající služeb společnosti*

Pro tyto zákazníky je především důležitá dostupnost služby a její kvalita. Zákazníci navštěvující stránky budou očekávat snadné zadání nalezeného či ztraceného předmětu, přičemž je musí zaujmout design stránek, aby se chtěli vracet. Stránky musí být tedy navrženy tak, aby dosahovaly vyšších kvalit než u konkurence a poskytovaly tak zákazníkovi kvalitnější uspokojení potřeb.

##### *Zákazníci využívající reklamní prostor*

U těchto zákazníků bude rozhodující cena reklamy a její efekt na návštěvníky stránek. Výhodná je především možnost cílené reklamy, kdy reklama může být dodána cílové skupině, podle produktu, který bude daný zákazník hledat.

##### **Demografické faktory**

Zákazníkem může být úplně každý z celé populace, není tedy nutné vypracovávat demografické faktory zvlášť pro oborové okolí podniku. Všechny demografické faktory vypracované v makrookolí podniku jsou více než dostačující.

## **Geografické faktory**

Vhledem k tomu, že uživatelé služeb této společnosti budou většinou chodit na internet z prostředí svého domova, není žádný geografický faktor, který by ovlivňoval toto podnikání. Přístup k internetu je většinou zaručen jeho poskytovatelem a společnost na něj tedy nemá žádný vliv.

### **3.3.2. Sektor dodavatelů**

U tohoto typu podniku mají dodavatelé pouze malý vliv na podnik. Firma totiž není závislá na dodavatelích. Společnost je závislá pouze na provozovateli hostingu, u kterého budou tyto stránky nahrány a z jehož serverů se budou používat. I tato závislost se však dá pojistit hostingem u jiné společnosti, která může případně nahradit společnost stávající bez větších potíží.

Dodavatelé budou důležití až při výrobě účetního software, který se bude prodávat na CD a bude tedy potřeba tyto disky a příslušenství k nim nakoupit v požadované kvalitě a včas.

### **3.3.3. Sektor konkurentů**

Při vstupu na trh bude mít firma velmi málo konkurentů, co se týče poskytování služby, ale velkou spoustu konkurentů nabízejících reklamní prostory. Konkurenční boj mezi poskytovateli reklamy je především na bázi ceny reklamy, bude tedy důležité nabídnout takovou cenu za reklamu, kterou budou zákazníci ochotni zaplatit. Konkurence na internetu pouze přibývá a dá se tedy očekávat složité získávání zákazníků. U účetního software bude však konkurence vysoká, díky množství nabízených produktů, které již jsou na trhu.

## **Bariéry vstupu**

Výhodou vstupu tohoto produktu na trh je jeho originalita. Zákazníci tedy nemusí přecházet od konkurence a měnit své návyky, pouze objeví nové možnosti na internetu. Bariérou vstupu na trh jsou vysoké náklady na vývoj software a ještě vyšší náklady na reklamu. Vstup do internetového podnikání má velkou nevýhodu v rychlém přizpůsobení se konkurencí a vytvoření podobného software.

Účetní software není bohužel novinkou na trhu, bude se tedy potýkat s vysokou konkurencí, kterou bude muset překonat. Zákazníky by měla ohromit možnost kontrolovat

své stavy zásob a účetnictví z jakéhokoli místa s dostupným internetem a mít tak nepřetržitý přehled o své firmě.

### **Bariéry výstupu**

Při výstupu z odvětví internetového podnikání se velká část podnikových aktiv dá využít i v dalším podnikání. Problém nastává s pracovníky, kteří jsou oborově zaměřeni pouze na výpočetní techniku a jejichž počet by se tak musel razantně snížit. Výhodou podnikání na internetu jsou nulové přímé náklady na likvidaci.

### **Dostupnost substitutů**

Podobné služby jako tato společnost již poskytují ostatní organizace, které však nejsou sjednoceny a poskytují pouze nekomplexní služby. Zákazníci tedy mohou kdykoli přejít zpět na dřívější systém. U účetního software je také možnost rozšíření konkurenčních výrobků o vlastnosti našeho výrobku.

## **3.4.      *Analýza vnitřního prostředí podniku***

V rámci vnitřní analýzy podniku byly analyzovány výrobní faktory, které se dělí na faktory vědeckotechnologického rozvoje, marketingové a distribuční faktory, výrobní faktory, faktory podnikových a pracovních zdrojů a finanční a rozpočtové faktory.

### **3.4.1. Faktory vědeckotechnologického rozvoje**

Software, který je vytvořen pro účely ztrát a nálezů, je vlastně jednoduchý, ale velice kvalitní skladový systém, proto se firma bude v budoucnu zabývat tím, aby z toho software vytvořila virtuální skladovací systém jak pro malé tak pro velké podniky, které by díky němu získaly lepší přehled o svých zásobách a mohly tak efektivněji pracovat. Využití se také určitě najde v logistice.

Další výhodou tohoto skladovacího systému je, že po rozšíření o položky peněz jako peníze na cestě, pokladna a běžný účet, bude schopen vytvořit daňovou evidenci pro podniky, které ji ze zákona vedou nebo musí vést. Převod na podvojný účetnictví však není možný.



### **3.4.2. Marketingové a distribuční faktory**

Tato společnost zatím není nijak známá, je tedy nutné udělat velkou reklamní kampaň, která osloví širokou veřejnost. Reklamu bude nutné umístit hlavně na internetu. Podmínkou využívání služeb této společnosti je přístup na internet a tedy uživatelé internetu jsou cílovou skupinou, na které by měla působit reklama. Reklama bude také umístěna jinde než na internetu a to na místech, kde dochází nejčastěji ke ztrátám věcí a na směrných místech právě těchto ztracených věcí.

Aby měla reklama požadovaný efekt, je potřebné vytvořit kvalitní bannery, které zaujmou. Letáky a jiné reklamní zboží bude vytvořeno v barevném provedení a umístí se na městských úřadech, vlakových a autobusových nádražích a letištích.

### **3.4.3. Výrobní faktory**

Společnost vytváří vlastní software, který umísťuje na internet a jehož prostřednictvím zprostředkovává reklamu. Vyrábí tedy pouze software, který se poté jenom udržuje a inovuje podle potřeby. Firma by mohla vyrábět pouze účetní software, který bude distribuovat na datových nosičích, které si bude objednávat ze specializované firmy a náklady na výrobu budou tedy stejné jako u podobných výrobků.

### **3.4.4. Faktory podnikových a pracovních zdrojů**

Pro podnik jsou nejdůležitější zaměstnanci, kteří mají zkušenosti v oboru, jsou cílevědomí, mají zájem na dobrém vývoji společnosti a tak věnují vysoké úsilí na její rozvoj. Základem jsou kvalitní vedoucí pracovníci, kteří umí vést a motivovat lidi k vysokým výkonům, v neposlední řadě je také důležitá jejich kvalifikace.

Společnost je založena třemi společníky, kteří mají každý jinou specializaci. U společníků se očekává zájem na dobrém vývoji společnosti a je tedy zaručeno jejich plné nasazení. Každý je schopen vést lidi, kteří budou pod něj spadat a vytvořit jim dobré pracovní prostředí, ve kterém budou dosahovat dobrých výkonů.

### 3.4.5. Finanční a rozpočtové faktory

Hodnoty pro vytvoření finanční analýzy byly predikovány podle předpokládaného vývoje tržeb, nákladů a majetku. Tyto hodnoty jsou pouze odhadem, kterého se bude tento podnik snažit dosáhnout.

*Hodnoty potřebné pro výpočty (v tis. Kč)*

Rok	0	1	2	3
oběžná aktiva	0	200	300	400
krátkodobé pohledávky	0	95	130	175
pohotovité platební prostředky	600	105	170	225
zásoby	0	0	0	0
aktiva celkem	600	1000	1600	2200
krátkodobé závazky	0	130	190	240
pasiva celkem	600	1000	1600	2200
tržby	0	1100	1800	2400
EBIT	0	420	720	1420
čistý zisk	0	320	560	1120
nákladové úroky	0	20	20	20

**Tab. 2.3** Hodnoty potřebné pro výpočet finanční analýzy

Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

V prvním roce se předpokládá nákup majetku z kapitálu vloženého vlastníky společnosti. Na pořízení majetku podniku stačí 600 tis. Kč, za které se nakoupí základní vybavení a zbude dostatek peněžních prostředků na pokrytí nákladů.

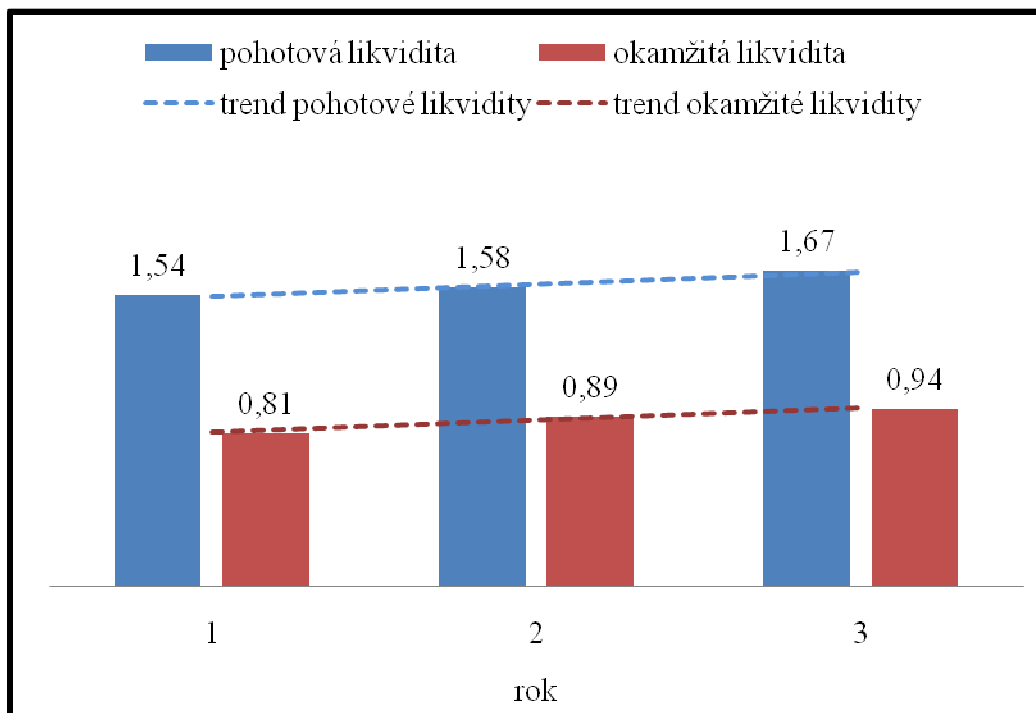
Důležitou roli má vývoj tržeb, který ovlivní budoucí vývoj podniku. Společníci očekávají v prvním roce tržby něco pod 1 mil. Kč, které by se měly v průběhu let zvyšovat díky většímu množství poskytované reklamy. Náklady jsou vysoké především kvůli vysokým nákladům na reklamu, která podniku poskytne dostatečnou pozornost zákazníků.

Vyprodukovaný zisk bude v prvních třech letech nerozdělen a bude použit na rozvoj společnosti. Dále bude investována do dlouhodobých investic ta část zisku, která pro rozvoj firmy již nebude potřebná.

#### **Analýza likvidity**

V následující části budou vypočteny a zhodnoceny ukazatele likvidity, tedy likvidita běžná, pohotovostní a okamžitá. Právě díky těmto ukazatelům může každá firma zjistit, zda je

schopna uhradit své právě splatné závazky. Ukazatele likvidity poměří oběžný majetek s krátkodobými závazky.



**Graf. 3.6** Ukazatele likvidity  
Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

### *Běžná likvidita*

Obecně se doporučuje, aby se hodnoty běžné likvidity pohybovaly v rozmezí 1,5–2,5. Nicméně se jedná o firmu poskytující služby, čili nemá žádné zásoby. Proto ukazatel není relevantní a bude dosahovat stejné hodnoty jako ukazatel pohotovostní likvidity, jež bere v úvahu pouze oběžná aktiva bez zásob. V grafu je tedy uveden pouze ukazatel okamžité likvidity.

### *Pohotovostní likvidita*

Pohotovostní likvidita bere v úvahu krátkodobé pohledávky a krátkodobý finanční majetek, který se skládá z pokladni hotovosti, peněz na bankovních účtech apod. Hodnota tohoto ukazatele by se měla pohybovat v rozmezí 1 – 1,5.

Vypočtené hodnoty v prvních třech letech jsou mírně nad stanovenou úrovní. Z této skutečnosti lze odvodit, že podnik je schopen dostát svým závazkům. Ukazatel má rostoucí tendenci díky zvyšující se vázanosti majetku v likvidnější formě, to je způsobeno velice konzervativním přístupem k majetkové struktuře podniku.

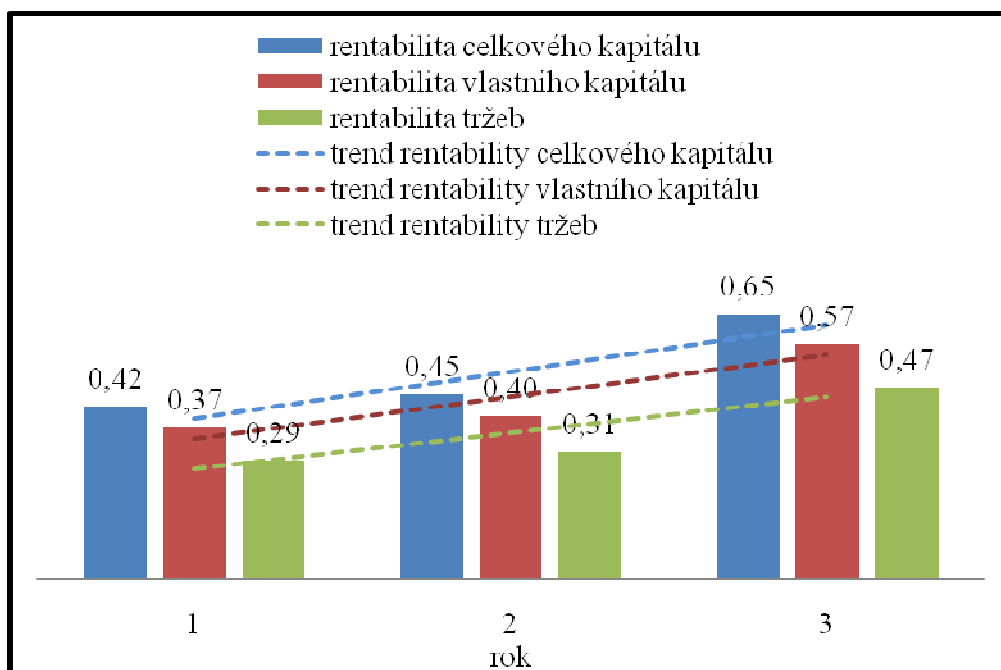
### *Okamžitá likvidita*

Okamžitá likvidita bere v úvahu pouze pohotovové platební prostředky. Má tedy nejvyšší vypovídací schopnost. Její hodnota by nikdy neměla klesnout pod 0,2. Za uspokojivou lze považovat likviditu v rozmezí 0,9 – 1,1.

V prvním roce podnik dosahuje nejnižší okamžité likvidity, a to 0,81. Tedy pouze 19% krátkodobých závazků bylo kryto méně likvidními částmi majetku. Tuto hodnotu tedy považujeme za uspokojivou. V dalších letech tento ukazatel roste. Ve třetím roce na jednu korunu krátkodobých závazků připadá 0,94 Kč pohotových platebních prostředků. Podnik se totiž snaží krýt stále menší část krátkodobých závazků krátkodobými pohledávkami.

### **Analýza rentability**

Rentabilita podniku je základní ekonomickou veličinou, jež vyjadřuje úspěšnost každé společnosti. V této části budou propočteny vybrané ukazatele rentability, tedy výnosnosti podniku. Konkrétně rentabilita celkového kapitálu, vlastního kapitálu a tržeb.



**Graf. 3.7** Ukazatele rentability  
Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

### *Rentabilita celkového kapitálu*

Rentabilita celkového kapitálu je základním měřítkem pro hodnocení výnosnosti prostředků vložených do podnikání, přičemž nebere v úvahu, zda se jedná o zdroje vlastní či cizí.

Má rostoucí tendenci. Je dosahováno velice vysokých hodnot, jelikož se jedná o podnik poskytující služby, který působí v odvětví, o které neustále stoupá zájem, jak v sektoru soukromém, tak i podnikatelském. Dalším faktorem ovlivňujícím její výši jsou klesající náklady, a to zejména na reklamu. Právě tyto náklady zaujímají největší položku.

### *Rentabilita vlastního kapitálu*

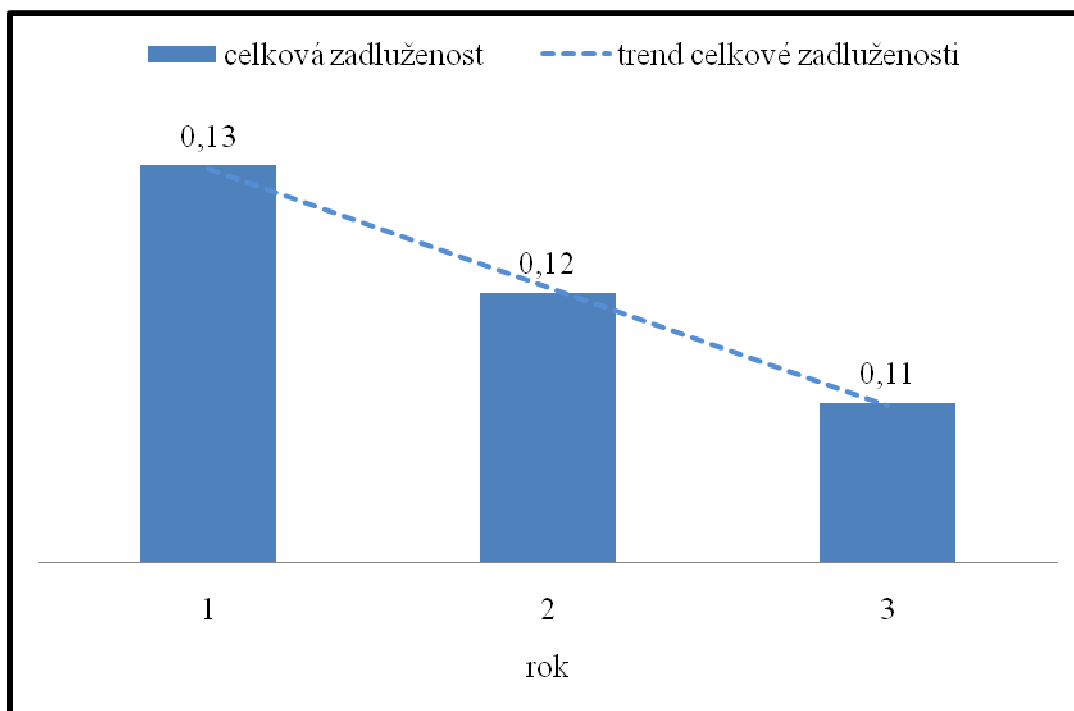
Rentabilita vlastního kapitálu je důležitá především pro investory, jelikož ukazuje míru zhodnocení jejich investic do společnosti. Ve všech obdobích je dosahováno vysokých hodnot, jež se v průběhu těchto let neustále zvyšují, a proto může investory i společníky ujistit v tom, že je s jejich poskytnutými prostředky nakládáno správně.

### *Rentabilita tržeb*

Rentabilita tržeb udává, kolik korun zisku vyprodukuje jedna koruna tržeb. Je zde zaznamenán stejný trend jako u předchozích ukazatelů výnosnosti. Ukazatel se zvyšuje díky progresivnímu růstu tržeb, a tedy i zisku. V posledním sledovaném období dokonce společnost dokázala vyprodukovat z každé 1 Kč tržeb 0,47 Kč zisku.

### **Analýza zadluženosti**

V této části se budeme věnovat hodnocení zadluženosti podniku. Bude vypočtena celková zadluženost a ukazatel úrokového krytí. V souvislosti se zadlužeností je potřebou každého podniku zvolit optimální majetkovou strukturu. U výrobních podniků je zvykem většinu aktiv financovat z vlastních zdrojů, u podniků zaměřujících se na služby je situace opačná. Důležité je podotknout, že cizí kapitál je považován za levnější zdroj financování.



**Graf. 3.8** Ukazatele zadluženosti  
Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

#### *Celková zadluženost*

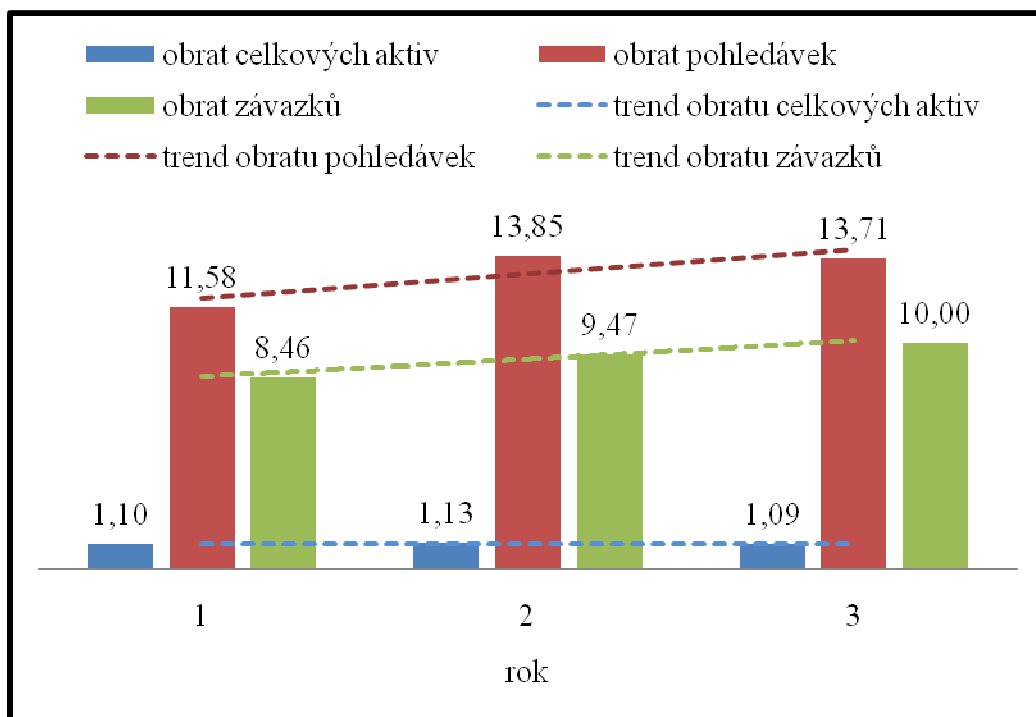
Celková zadluženost je velice nízká. V průběhu let se bude nadále mírně snižovat. To je způsobeno strategií podniku, jehož společníci jsou velmi konzervativní a mají dostatek vlastních zdrojů. Díky takto nízké zadluženosti je podnik důvěryhodný i pro další věřitele, nebude mít problémy se získáním případného úvěru.

#### *Ukazatel úrokového krytí*

Ukazatel úrokového krytí vyjadřuje, kolik zisku před úroky a zdaněním připadá na 1 Kč nákladových úroků. Díky nízké zadluženosti podniku bude firma platit velice malou částku úroků. Nemá tedy problémy s jejich placením.

#### **Analýza aktivity**

Díky analýze aktivity jsme schopni zhodnotit, v jakých formách majetku je vázán kapitál a také intenzitu využití tohoto majetku. Poměruje určité položky bilance k tržbám. S těmito ukazateli se setkáváme ve dvou formách. Těmi jsou obrátkovost a doba obratu, jejichž definice jsou uvedeny v teoretické části.



**Graf. 3.9** Ukazatele aktivity, počet obrátů/rok  
Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

#### *Obrat celkových aktiv*

Obrat celkových aktiv udává, kolikrát se podniku vrátily prostředky, jež byly vloženy do aktiv společnosti. Zájmem podniku je, aby byl tento obrat co nejvyšší, a podnik tedy využil co nejefektivněji vložené prostředky. Nevypovídá však o tom, která část majetku byla právě využita. K tomu slouží další ukazatele, kterými jsou například obrátka pohledávek či závazků.

Obrat dosahuje ve všech třech letech přibližně stejné výše, která je sice uspokojivá, avšak je třeba přihlédnout ke skutečnosti, že se jedná o odhad. Podnik se bude snažit dosáhnout vyšší hodnoty, tedy i zlepšení intenzity využívání aktiv společnosti.

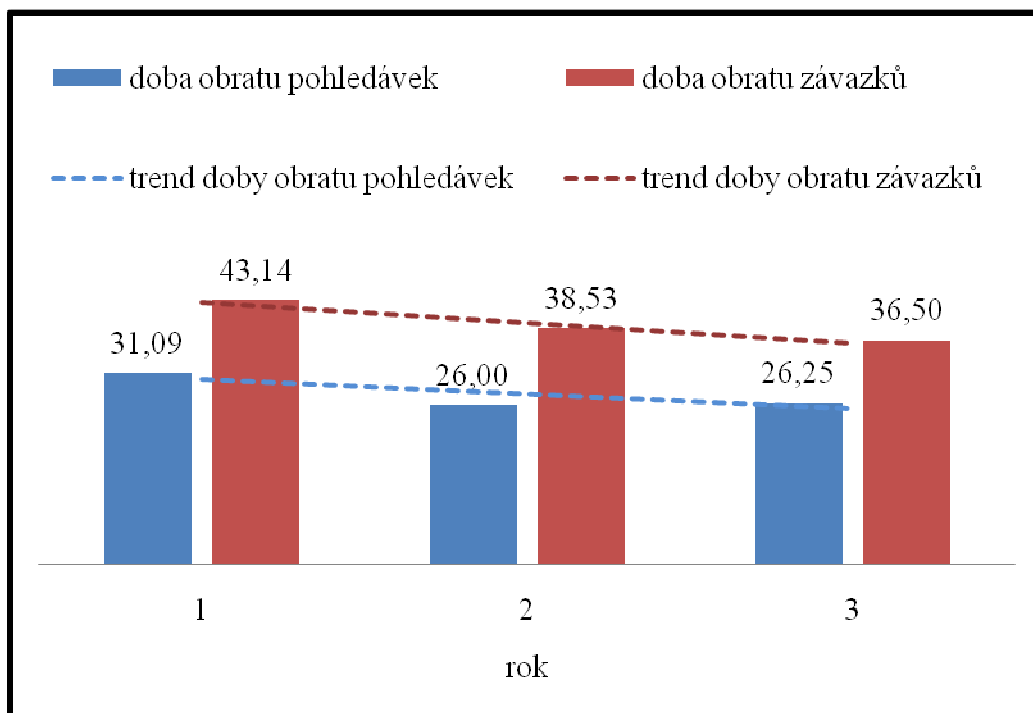
#### *Obrat pohledávek*

Obrat pohledávek vypovídá o tom, kolikrát se pohledávky přemění na peněžní prostředky v průběhu jednoho roku. Platební morálka odběratelů je přijatelná. V druhém a třetím roce se přeměnily pohledávky na peníze dokonce více než 13x.

#### *Obrat závazků*

Obrat závazků udává, kolikrát se závazky přemění na peněžní prostředky v průběhu roku. Tedy, kolikrát jsou tržby vyšší než hodnota závazků. Společnost splácí své závazky

v průběhu let stále rychleji, což je příznivé, pro věřitele a společnost by tedy neměla mít potíže, se získáním úvěru.



**Graf. 3.10** Ukazatele aktivity, doba obratu

Zdroj: vlastní zpracování finanční analýzy

#### *Doba obratu pohledávek*

Doba obratu pohledávek udává počet dní, po které jsou odběratelé firmě dlužní. Průměrně by doba obratu pohledávek měla být 30 dní. Tato doba je obvyklá pro splatnost faktury. Každý podnik se snaží tuto dobu zkracovat a my nejsme výjimkou. V druhém a třetím roce jsou dokonce doby obratu pohledávek kratší než 27 dní.

#### *Doba obratu závazků*

Doba obratu závazků udává, jakou dobu potřebuje podnik k úhradě svých závazků. V zájmu společnosti je, aby doba obratu závazků byla vyšší než doba obratu pohledávek a tudíž, aby se jí peníze rychleji vracely, než je sama platila. Toto kritérium je splněno, což vypovídá o správném řízení pohledávek a závazků.



### **3.5. SWOT analýza**

SWOT analýza rozpoznává hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává tyto poznatky s hlavními vlivy okolí podniku a to s příležitostmi a ohroženími. Zaměřuje se na charakteristiku klíčových faktorů, které ovlivňují strategické postavení podniku.

Můžeme ji rozdělit na vnější a vnitřní analýzu podniku. Do vnitřní analýzy podniku spadají hlavně silné a slabé stránky podniku a do vnější analýzy podniku poté příležitosti a ohrožení. Často se stává, že jisté faktory ovlivňující podnik se mohou jevit pro podnik jako příležitost i hrozba či mohou být zaměněny jeho silné a slabé stránky. Z tohoto důvodu je důležité rozlišit mezi silnými a slabými stránkami a příležitostmi a hrozbami.

#### **3.5.1. Silné stránky**

Silné stránky jsou ty schopnosti podniku poskytující mu konkurenční výhodu a mohou vylepšit jeho postavení na trhu. Tento podnik má mnoho silných stránek, proto bylo vybráno jen několik nejdůležitějších a ty budou postupně rozebrány. Jedná se o tyto silné stránky: jedinečná služba, možnost přechodu z poskytování služeb na prodej software, variabilita a vysoká kvalifikace vedoucích pracovníků, nejnovější software a dobré finanční zázemí

Hlavní silnou stránkou podniku je jedinečná služba, kterou podnik bude poskytovat. Podnik přichází na trh s něčím úplně novým, co ulehčí život mnoha lidem. Jedná se o službu, kterou využije každý a neuvědomí si, že ji potřebuje, dokud něco neztratí nebo nenalezne. Lidé dosud neměli možnost vrátit věc právoplatnému majiteli, aniž by museli složitě využít služeb policie či jiných organizací a ještě měli malou šanci, že se předmět dostane do správných rukou. K zjednodušení a zrychlení návratu ztracených věcí bude sloužit právě náš systém.

Jako vedlejší produkt vznikne software, který umožní efektivně rozdělit nalezené a ztracené věci na internetu. Byl vytvořen velice flexibilní skladovací systém, který se po úpravách a zakomponování účetních norem dá využít k daňové evidenci. Společnost tedy není závislá pouze na poskytování služeb, ale může s minimálními náklady produkovat také skladovací a účetní systém.

Společníci, kteří jsou zapojeni do této společnosti, zastávají každý svou vlastní funkci. Právě tito lidé mají přímý zájem na prospěšnosti podniku, a tudíž je u nich zaručeno plné

nasazení. Nejen díky jejich kvalifikaci, ale také jejich variabilitě, se jedná o silnou stránku společnosti.

Software je vytvořen nejlepšími dostupnými prostředky. Jedná se o komplexní systém, který umožní skladovat libovolné množství dat, rozdělených podle libovolného množství faktorů. Společnost také sehnala dostatek vlastních prostředků, které může investovat do rozvoje podniku a není tudíž ovlivněna bankovní politikou.

### **3.5.2. Slabé stránky**

Slabými stránkami se myslí vlastnosti podniku, které poskytují výhodu konkurenci a snižují tedy vnitřní hodnotu společnosti. Mezi ně patří například náročný vývoj software, potřeba stálé inovace, pracovníci se musí naučit pracovat s novým software, nutná neustálá údržba či neznalost firmy veřejností.

Software vytvořený pro tuto společnost jedním ze společníků se považuje za velice komplexní, jeho vývoj trvá velice dlouhou dobu a vyžaduje spoustu prostředků. Je tedy nezbytné při jeho tvorbě dbát na častou kontrolu, kvůli případným chybám a nedostatkům, které by tento systém mohl mít při spuštění. Povaha software je velice silnou stránkou společnosti, kdežto pravděpodobnost výskytu chyby v jeho vytváření a zavedení do používání je jeho slabou stránkou.

Podnik si nemůže dovolit tento systém neinovovat a neudržovat. Tento systém, byť je komplexní, vyžaduje téměř trvalou údržbu a inovaci. Společnost tedy musí udržovat svou kvalitu služeb a věnovat na to své finance a úsilí, pokud tomu tak nebude, může být společnost snadno překonána konkurencí.

Další neméně důležitou slabou stránkou společnosti je nedostatečná znalost systému zaměstnanci, díky tomu, že se jedná o nově vytvořený systém a je potřeba všechny zaměstnance zaškolit pro práci s tímto systémem.

Pro podnik je velice důležité, aby se dostal do povědomí lidí, byl tak využíván a plnil svou funkci. Díky této podmínce je velice důležité vynaložit dostatek prostředků na reklamu, která představí podnik široké veřejnosti a ta poté začne využívat jeho služeb.

### **3.5.3. Příležitosti**

Analýza příležitostí podniku spočívá v identifikaci současných a budoucích podmínek prostředí, které budou mít příznivý dopad na společnost. Příležitosti jsou neovlivnitelné společnostmi, proto se je snažíme alespoň identifikovat a předvídat jejich vývoj. Pro tuto společnost jsme našli tyto příležitosti: zájem okolí, rostoucí zájem o internetovou reklamu, zvyšující se životní úroveň obyvatelstva, vytvoření nadnárodního systému a neustále se rozvíjející technologie.

Je předpokládán vysoký zájem okolí o naše služby, právě díky její povaze. Lidé v dnešní době mají zájem pomáhat si navzájem a myšlenka, na které je postavena naše společnost je právě ta, aby se dostalo lidem pomoci. To také souvisí se zvyšující se životní úrovní obyvatelstva. Majetek, který se většinou ztrácí, má spotřební povahu a pro nálezce má málokdy větší hodnotu než pro vlastníka. Například ztracené úložné zařízení má pro nálezce hodnotu pouze jako úložné zařízení, ale pro toho kdo jej ztratil, mohou mít data na něm nepředstavitelnou hodnotu. Náklady na pořízení takovéto věci jsou vcelku nízké a právě díky zvyšující se životní úrovni má nálezce tendence takovéto věci vracet, podobně tomu je například u mobilních telefonů či snubních prstenů.

Díky hospodářské krizi se podniky snaží snižovat své náklady daleko více než před ní, a proto se uchylují právě k internetové reklamě, kterou bude tento podnik na svých stránkách umisťovat.

Nemalé příležitosti pro podnik nabízí zahraničí, kde ještě není žádný podobný systém zaveden. Podnik má proto možnost rozšířit svou působnost také do něj. Pokud se tedy podaří dostat tyto stránky do povědomí lidí v tuzemsku, může podnik také expandovat do sousedních států.

Technologie, které vznikají, mohou podniku pomoci při zlepšování a inovaci poskytovaných služeb. Například zrychlení internetu umožní uživatelům využít těchto stránek častěji a shlédnout tak více reklamy.

### **3.5.4. Ohrožení**

Podobně jako u příležitostí můžeme u ohrožení podniku pouze identifikovat ohrožení a předvídat jeho vývoj. Ohroženími podniku mohou být ty současné nebo budoucí podmínky, které budou mít na tento podnik negativní dopad. Předpokládané ohrožení podniku jsou

možnost vytvoření podobného systému v krátké době, vývoj nové technologie a její využití konkurencí, složitý přístup k investorům, potenciální nespolupráce velkých podniků a nezbytný přístup uživatelů k internetu.

U softwaru tohoto typu je s dostatkem prostředků možné vytvořit podobný za několik měsíců. Jako další hrozbu jde brát možnost vytvoření nové technologie, pomocí které by bylo možné vytvořit lepší systém, který by převzal místo systému našeho.

Je velice nesnadné získat investory pro projekt, který má zůstat v tajnosti, a až do poslední chvíle by o něm neměl nikdo vědět. Nabídnout možnost investovat peníze do tohoto projektu je tedy možné pouze investorům, u kterých je malá šance na prozrazení, a tudíž se počet potenciálních investorů snižuje.

Tento systém je založen na spolupráci velkých, většinou národních podniků a států. Prezentovat tento projekt bez hotového software je nemožné, a tudíž je potřeba nejdříve investovat peníze a čas na jeho vytvoření a až poté vyjednávat s potřebnými organizacemi. Nespolupráce některé z organizací může mít negativní dopad na rozvoj společnosti a na jejím prosazení se na veřejnosti.

<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jedinečná služba</li> <li>• Možnost přechodu z poskytování služeb na prodej software</li> <li>• Variabilita a vysoká kvalifikace vedoucích pracovníků</li> <li>• Nejnovější software</li> <li>• Dobré finanční zázemí</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Náročný vývoj software</li> <li>• Potřeba stálé inovace</li> <li>• Pracovníci se musí naučit pracovat s novým software</li> <li>• Nutná neustálá údržba</li> <li>• Neznalost firmy veřejnosti</li> </ul>
<b>Příležitosti</b>	<b>Ohrožení</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zájem okolí</li> <li>• Rostoucí zájem o internetovou reklamu</li> <li>• Zvyšující se životní úroveň obyvatelstva</li> <li>• Vytvoření nadnárodního systému</li> <li>• Neustále se rozvíjející technologie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Možnost vytvoření podobného systému v krátké době</li> <li>• Vývoj nové technologie a její využití konkurencí</li> <li>• Složitý přístup k investorům</li> <li>• Potenciální nespolupráce velkých podniků</li> <li>• Nezbytný přístup uživatelů k internetu</li> </ul>

**Obr. 3.1** Přehled SWOT analýzy

Zdroj: vlastní zpracování SWOT analýzy

## 4. Návrhy a opatření

V této práci jsou vypracovány analýzy makrookolí, oborového okolí a vnitřního prostředí podniku. Tyto analýzy byly shrnuty ve SWOT analýze a díky ní je možno vytvořit potřebné návrhy na budoucí postup.

Prosazení podniku na trhu nejvíce ohrožuje jeho neznalost firmy trhem, která by mohla vyústit v jeho neúspěch. Je tedy potřebné, aby podnik investoval dostatek peněz do své reklamy a aby tak vešel do povědomí zákazníků, kteří by pravidelně využívali jeho služeb. Tato společnost je vytvořena na systému, který vyžaduje neustálou inovaci, která když bude zanedbána, systém může zastarat a konkurence by tak získala převahu, jenž by mohla využít ve svůj prospěch. Je tedy potřebné dbát na nepřetržitou inovaci systému, aby se zabránilo jeho zastarávání.

Podnik předpokládá potřebu investorů a je tedy nutné shánět investory, přístup k investorům je však náročný, neboť pokud nemá-li dojít k vyjádření podnikatelského záměru, musí být investoři vybíráni velice pečlivě dle své důvěryhodnosti. Je tedy nutné, aby investoři byli vybíráni opatrně, a aby jich bylo co nejméně a byla tak menší pravděpodobnost vyjádření podnikatelského záměru. Podnik však stojí také na spolupráci s velkými podniky a státem, kteří když nebudou mít vůli spolupracovat, je možné, že společnost nedosáhne takových výsledků, jaké očekává. Na místě je tedy plná připravenost na prezentaci tohoto projektu podnikům, od kterých se očekává spolupráce.

Výhodou tohoto podniku je, že poskytuje jako první jedinečnou službu. Dostane se tak dříve než budoucí konkurence do povědomí lidí a získá tak své stálé zákazníky. Je tedy podstatné, aby podnik jednal dostatečně rychle a nedal tak prostor konkurenci získat zákazníky jako první. Podnik má také ideální zázemí, co se týče zákazníků, protože roste jejich životní úroveň a nemají tedy žádné zábrany ve využívání jeho služeb. Tento fakt také poskytuje příležitost ve formě rozšíření své působnosti na zahraniční trhy a získat tak daleko více zákazníků než na trhu tuzemském.

## 5. Závěr

Cílem této práce bylo zhodnotit, zda-li se podnik bude schopen prosadit na trhu a zaujmout tak na něm své místo. Díky analýzám vnějšího a vnitřního prostředí podniku byly vytvořena opatření, která by podnik měl zavést a mohl tak dosáhnout svého podnikatelského záměru.

Vnější okolí podniku se převážně vyvíjí v jeho prospěch a podnik má tak velice dobré podmínky pro své prosazení na trhu a svůj rozvoj. Problém může nastat, jakmile se na trhu objeví konkurence a podnik pak bude muset bojovat o své zákazníky. Na trh totiž může přijít konkurent, který bude mít lepší prostředky a technologii a mohl by tento podnik velmi ohrozit.

Podnik má dobré finanční zázemí a může tak bez obav podnikat a využívat své prostředky na svůj rozvoj. Díky dobré skladbě vedoucích pracovníků se společnost nemusí obávat krachu ze strany nevyhovujícího personálu a může tak svou pozornost zaměřit na důležitější záležitosti.

Této společnosti je tedy doporučeno realizovat tento podnikatelský záměr. Musí však dbát na doporučení, která jsou založena na potřebných analýzách. Pokud se tedy bude podnik vyvíjet podle předpokladů, je velice vysoká šance na jeho úspěch na trhu poskytování služeb.

## Seznam použité literatury

### Knihy

- [1] DEDOUCHOVÁ, Marcela. *Strategie podniku* . 1. Praha : C.H. Beck, 2001. 256 s. ISBN 80-7179-603-4.
- [2] DLUHOŠOVÁ, Dana . *Finanční řízení a rozhodování podniku : analýza, investování, oceňování, riziko, flexibilita*. Praha : Ekopres, 2008. 192 s. ISBN 978-80-86929-44-6.
- [3] HOLEČKOVÁ , Jaroslava. *Finanční analýza firmy* . 1. Praha : ASPI, 2008. 208 s. ISBN 978-80-7357-392-8
- [4] CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi : praktický návod pro manažery a podnikatele, od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze, příklady a studie z praxe v ČR* . 1. Praha : Grada Publishing, 2006. 201 s. ISBN 80-247-1389-6
- [5] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar . *Strategický marketing* . 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8
- [6] KEŘKOVSKÝ, Miloslav; VYKYPĚL, Oldřich. *Strategické řízení : teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha : C.H. Beck, 2006. 206 s. ISBN 80-7179-453-8.
- [7] KOŠŤAN, Pavol; ŠULEŘ, Oldřich. *Firemní strategie : plánování a realizace* . 1. Praha : Computer Press, 2002. 124 s. ISBN 80-7226-657-8.
- [8] MALLYA, Thaddeus. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Praha : Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN 978-80-247-1911-5
- [9] MRKVIČKA, Josef; KOLÁŘ, Pavel. *Finanční analýza* . 2. Praha : ASPI, 2006. 228 s. ISBN 80-7357-219-2.
- [10] NOVOTNÝ, Jan; SZWEDA, Tadeusz. *Podnikové finance*. 1. Ostrava : VŠB-TU EKF, 2008. 56 s.

- [11] SEDLÁČKOVÁ, Helena; BUCHTA, Karel. *Strategická analýza* . 2. Praha : C.H. Beck, 2006. 121 s. ISBN 80-7179-367-1
- [12] SCHOLLEOVÁ, Hana. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy* . 1. Praha : Grada Publishing, 2008. 256 s. ISBN 978-80-247-2424-9
- [13] VEBER, Jaromír; SRPOVÁ, Jitka. *Podnikání malé a střední firmy* . 2. Praha : Grada Publishing, 2008. 311 s. ISBN 978-80-247-2409-6

### **Internetové zdroje**

- [14] *Business.center.cz* [online]. 2010 [cit. 2010-07-08]. Zákon č. 513/1991 Sb., obchodní zákoník. Dostupné z WWW: <<http://business.center.cz/business/pravo/zakony/obchzak/>>.
- [15] *Www.czso.cz* [online]. 2010, 8. července 2010 16:00:26 [cit. 2010-07-08]. Souhrnná data | ČSÚ. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:\\_makroekonomicke\\_udaje/\\$File/HLMAKRO.xls](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/cr:_makroekonomicke_udaje/$File/HLMAKRO.xls)>.
- [16] *Www.czso.cz* [online]. 2010, 9.6. 2010 [cit. 2010-07-08]. Míra inflace | ČSÚ. Dostupné z WWW: <[http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)>.
- [17] *Www.czso.cz* [online]. 2010, 24.3. 2010 [cit. 2010-07-08]. 9701-09, Využívání informačních a komunikačních technologií v domácnostech a mezi jednotlivci v roce , obsah | ČSÚ:. Dostupné z WWW: <<http://czso.cz/csu/2009edicniplan.nsf/p/9701-09>>.
- [18] *Www.finance-management.cz* [online]. 2009 [cit. 2010-07-08]. SWOT analýza. Dostupné z WWW: <<http://www.finance-management.cz/080vypisPojmu.php?IdPojPass=59&X=SWOT+analyza>>.
- [19] *Www.mpo.cz* [online]. 2005 [cit. 2010-07-08]. MPO | OPPI 2007-2013 a související dokumenty | Předpisy k ochraně hospodářské soutěže vztahující se na programy OPPI:. Dostupné z WWW: <<http://download.mpo.cz/get/30080/40534/481565/priloha006.pdf>>.



## Seznam zkratek

EU	Evropská unie
HDP	hrubý domácí produkt
tzn.	to znamená
tzv.	tak zvaný
atd.	a tak dále
např.	například
apod.	a podobně
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
Kč	Korun českých
tis.	tisíc
s.r.o.	společnost s ručením omezeným
č.	číslo
Sb.	sbírky
CD	kompaktní disk

## **Seznam obrázků**

**Obr. 2.1** Hierarchie firemních strategií podle Mallyae

**Obr. 2.2** SWOT analýza

**Obr. 3.1** Přehled SWOT analýzy

## **Seznam grafů**

**Graf. 3.1** Vývoj HDP v letech 2005-2009

**Graf. 3.2** Uživatelé internetu podle věku

**Graf. 3.3** Uživatelé osobního počítače podle vzdělání

**Graf. 3.4** Kolik domácností má osobní počítač

**Graf. 3.5** Uživatelé internetu

**Graf. 3.6** Ukazatele likvidity

**Graf. 3.7** Ukazatele rentability

**Graf. 3.8** Ukazatele zadluženosti

**Graf. 3.9** Ukazatele aktivity, počet obrátů/rok

**Graf. 3.10** Ukazatele aktivity, doba obrátu

## **Seznam tabulek**

**Tab. 2.1** Malé a střední firmy

**Tab. 2.2** Míra inflace v letech 2005-2009

**Tab. 2.3** Hodnoty potřebné pro výpočet finanční analýzy

## **Seznam příloh**

Příloha č 1 Vybrané právní formy obchodních společností a jejich rozhodující faktory pro výběr

# Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 SB. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucí bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytovat licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne .....

.....

Jakub Míček

Adresa trvalého pobytu studenta:

Novodvorská 3055

Frýdek-Místek, 738 01

### Příloha č.1

<b>Právní forma</b>	<b>Veřejná obchodní společnost</b>	<b>Komanditní společnost</b>	<b>Společnost s ručením omezeným</b>	<b>Akciová společnost</b>	<b>Družstvo</b>
<b>Počet zakladatelů</b>	Společnost se skládá minimálně z dvou osob	Minimálně jeden komplementář a jeden komandista	Minimálně jedna osoba maximálně 50 osob	Nejméně jedna právnická osoba nebo dvě fyzické	Minimálně pět členů nebo 2 právnické osoby
<b>Nároky na počáteční kapitál</b>	0 Kč	Komandisté 5 000 Kč	Minimálně 200 000	Minimálně 2 mil. Kč nebo 20 mil. Kč	Nejméně 50 000 Kč
<b>Způsob a rozsah ručení</b>	Neomezené, společníci ručí i svým osobním majetkem	Komplementáři neomezeně, komandisté do výše svých nesplacených vkladů	Spol. ručí celým svým majetkem, společníci pouze do výše svých nesplacených vkladů	Společnost ručí celým svým majetkem.	Družstvo ručí neomezeně, členové neručí.
<b>Způsob řízení a kontroly</b>	Společníci nerozdílně, možno pověřit i zástupce	Komplementáři řídí firmu komandisté mají právo na kontrolu	Jednatel a valná hromada společníků, dozorčí rada	Valná hromada, představenstvo a dozorčí rada.	Členská schůze, představenstvo a kontrolní komise
<b>Dělení zisku</b>	Společníci rovným dílem nebo podle společenské smlouvy	Rovným dílem mezi komandisty a komplementáře	Společníci posle výše svých obchodních vkladů	Podle rozhodnutí valné hromady	Dle usnesení členské schůze, pokud stanovy nestanoví jinak
<b>Daňové zatížení</b>	Daň z příjmů fyzických osob	Kombinace zdanění fyzických a právnických osob	Daň z příjmů právnických osob	Daň z příjmů právnických osob	Daň z příjmů právnických osob

Zdroj: [14]